

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління  
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
до кваліфікаційної роботи

на тему  
"Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві"

другий (магістерський) рівень  
спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Виконав: здобувач групи УПЕП-22дм



(підпис)

Я. В. Сабардак

Керівник



(підпис)

В. В. Вахлакова

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

І. М. Семененко

Рецензент \_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_ О. О. Хандій

Київ - 2023

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління  
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень  
спеціальність 076 Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

“ \_\_\_\_ ” \_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ  
вищої освіти другого (магістерського) рівня

Сабардаку Ярославу Валерійовичу

1. Тема роботи "Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві"  
Керівник роботи Вахлакова Вікторія Володимирівна, к.е.н., доцент,

затверджений наказом університету від 21 вересня 2023 року № 39/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 4 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства.  
3.2. Інформація організаційну структуру управління на підприємстві. 3.3.  
Інформація про сучасні технології в сфері діяльності підприємства. 3.4. Дані  
про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5.  
Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою  
кваліфікаційної роботи.\_\_\_\_\_

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Аналіз сфери діяльності підприємства. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Аналіз виробництва та виробничих ресурсів підприємства. 4.5. Обґрунтування шляхів виведення з кризи підприємства в складних зовнішніх умовах.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників)  
Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал\_\_\_\_\_

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Жовтень 2023 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2023 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2023 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2023 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2023 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2023 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2023 р.	

Здобувач



(підпис)

Я. В. Сабардак

Керівник роботи



(підпис)

В. В. Вахлакова

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 111 с., 27 табл., 17 рис., 30 дж.

Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві"

Об'єкт дослідження – процес планування діяльності торговельного підприємства - ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування мотиваційного механізму на підприємстві, системи засобів мотивації праці персоналу, вдосконалення процесу роботи з персоналом та формування раціональної системи мотивації персоналу з впровадженням ефективних програм сучасної кадрової політики.

Методи дослідження: метод логічної побудови висновків, співставлення, динамічного аналізу, фінансового аналізу, елементів техніко-економічного аналізу, статистичних методів.

Посилення конкуренції примушує керівників підприємств і організацій замислюватися над впровадженням сучасних технологій і нових підходів до організації управління ними. Одним із головних завдань сучасного підприємства є формування ефективної системи управління, де величезну роль відіграє управління персоналом. Нині в економіці складається достатньо непроста ситуація, яку можна охарактеризувати як настання «кадрового голоду», так як існує гострий брак висококваліфікованих фахівців в усіх галузях.

Практичне значення отриманих результатів дозволить прослідкувати тенденції розвитку сучасних засобів мотивації, оцінити мотиваційний механізм у ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат», проаналізувати її недоліки та переваги, надати рекомендації щодо удосконалення та шляхів реформування.

Робота оформлена у відповідності до методичних рекомендацій.

АНАЛІЗ, ДОСЛІДЖЕННЯ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ,  
МОТИВАЦІЯ, ОЦІНКА, ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, СЕРЕДОВИЩЕ,  
СТІЙКІСТЬ, УПРАВЛІННЯ

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму праці персоналу	9
1.1. Сутність і зміст механізму, системи мотивації та методів мотивації праці персоналу підприємства	9
1.2. Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу	22
1.3. Основні методи атестації персоналу підприємства в системі мотивації праці	33
Висновки до 1 розділу	40
Розділ 2. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»	42
2.1 Організаційно-правова характеристика ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»	42
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»	53
2.3. Аналіз мотиваційного механізму управління на підприємстві	60
Висновки до 2 розділу	74
РОЗДІЛ 3. Економічне обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційного механізму управління ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»	70
3.1. Виявлення напрямів вдосконалення та обґрунтування впровадження ефективної організації мотивації праці на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»	70
3.2. Обґрунтування засобів матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу на підприємстві	83
3.3. Визначення економічного ефекту запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»	91
Висновки до 3 розділу	103
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108

## ВСТУП

В умовах, коли Україна набула статусу країни з ринковою економікою, докорінно змінюється концепція управління персоналом, вибір засобів і методів практичної реалізації завдань управління персоналом. Очевидно, що ефективне використання персоналу підприємства є найважливішим чинником підвищення конкурентоспроможності. Для підприємства це означає наступне: щоб протистояти конкуренції, воно повинне надавати послуги з найменшими витратами і високою якістю, а така якість можлива тільки в тому випадку, якщо праця робітників достатньо вмотивована. Персонал (кадри) підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності його використання багато в чому залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоздатності.

Посилення конкуренції примушує керівників підприємств і організацій замислюватися над впровадженням сучасних технологій і нових підходів до організації управління ними. Одним із головних завдань сучасного підприємства є формування ефективної системи управління, де величезну роль відіграє управління персоналом. Нині в економіці складається достатньо непроста ситуація, яку можна охарактеризувати як настання «кадрового голоду», так як існує гострий брак висококваліфікованих фахівців в усіх галузях.

З кожним роком ця проблема ускладнюється демографічною ситуацією, що погіршується. За цих умов якісно побудоване системне мотивування є важливим елементом системи управління персоналом підприємств. Для того, щоб спонукати людей працювати якісно, недостатньо вивчити потреби персоналу й провести їх ранжування. Потрібно розробити механізми мотивації, які будуть викликати в людей бажання працювати ефективно на користь організації.

Персонал підприємства приводить в дію матеріальне виробництво, створює продукцію, її вартість у формі прибутку. Жодна система управління

не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, тому що мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей. Теоретичні проблеми змісту системи управління персоналом на підприємстві, удосконалення процесу відбору, розстановки, пересування кадрів, форм, видів і систем стимулювання праці постійно знаходиться в центрі уваги сучасної економічної науки.

На сучасному етапі розвитку економіки пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Для цього слід сформувати ефективну систему засобів мотивації праці персоналу, що відповідає сучасним умовам господарювання, і тим самим забезпечити успішну діяльність і розвиток підприємств та всієї економіки країни. Сьогодні в Україні з різних засобів мотивації праці застосовують тільки її окремі елементи. Ця обставина підкреслює необхідність створення цілісної системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства в цілому.

Багато українських компаній пройшли шлях від радянського кооперативу до сучасних корпорацій. Причиною проблем українського бізнесу є проектування та механічне копіювання як старої радянської схеми взаємовідносин і системи мотивації, так і західних моделей, без врахування існуючих змін та національних особливостей.

Проблемам мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі відомі зарубіжні вчені, як, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та вітчизняні науковці В. Адамчук, А. Леонтьєва, А. Колот та ін.

Метою даної дипломної роботи є теоретичне обґрунтування мотиваційного механізму на підприємстві, системи засобів мотивації праці персоналу, вдосконалення процесу роботи з персоналом та формування

раціональної системи мотивації персоналу з впровадженням ефективних програм сучасної кадрової політики.

Згідно з метою даної роботи було поставлено й вирішено такі завдання:

- проаналізовано сутність поняття «мотивація» та її роль у системі управління персоналом підприємства в сучасних умовах, на підставі аналізу та узагальнення удосконалено схему механізму мотивації праці;
- визначено сутність матеріальної та нематеріальної мотивації;
- проаналізовано механізм мотивації на основі підприємства ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»;
- створено основу для вдосконалення існуючої системи мотивації на даному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес підвищення мотивації персоналу ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування ефективної організації мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Теоретичними й методичними засадами є спостереження, порівняльний метод, метод статичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формах.

Практичне значення отриманих результатів дозволить прослідкувати тенденції розвитку сучасних засобів мотивації, оцінити мотиваційний механізм у ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат», проаналізувати її недоліки та переваги, надати рекомендації щодо удосконалення та шляхів реформування.



## РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму праці персоналу

### 1.1. Сутність і зміст механізму, системи мотивації та методів мотивації праці персоналу підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал, який впливає на зростання продуктивності праці та ефективності діяльності. Ефективне використання та розвиток персоналу на кожному підприємстві суттєво залежить від мотивації праці як спонукання людини до продуктивної діяльності. Мотивація є головним елементом в активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне функціонування.

Навіть досконало складені плани та найсучасніша структура підприємства не ефективні, якщо мотивація праці персоналу не направлена на підвищення результатів діяльності. Жодна система управління не буде функціонувати, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблено ефективну систему мотивації праці персоналу, яка буде спонукати кожного працівника працювати продуктивно для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Висока віддача працівників можлива лише у випадку, якщо вони зацікавлені у високому результаті, який дозволить працівникові отримати задоволення його найважливіших потреб.

Еволюція формування наукових поглядів на мотивацію праці відбувалася у тісному діалектичному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, поліпшенням добробуту людей, наявними суспільними умовами, потребами, культурою, релігією. При цьому, протягом тисячоліть людство, намагаючись змінити поведінку людини, керувалося не науковими підходами, а методом «спроб і помилок» [4].

Значний внесок у формування і розвиток теоретико-прикладних положень сфери мотивування на підприємствах зробило чимало вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці М. Басакова, Н.

Булкіна, О. Виноградової, Ю. Вінтюка, М. Гринишин, Р. Гріфіна, Р. Дафта, В. Діденка, Г. Дмитренка, О. Єськова, Є. Ільїна, А. Кібанова, М. Коваленка, А. Колота, О. Кузьміна, С. Макаренка, Т. Максименко, Н. Малої, О. Мельник, К. Пілігрим, А. Полозової, І. Процик, В. Сладкевича, О. Чернушкіної, Е. Шарапатової, В. Яцурита багатьох інших. У працях цих та інших авторів розглянуто змістове наповнення сутності мотивування, охарактеризовано його структуру і послідовність, розкрито підходи до вибору методів мотивування залежно від типу керівників, висвітлено чинники, які впливають на результативність використання інструментів мотивування тощо. Попри це, низка важливих завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, існуючі напрацювання, попри свою ґрунтовність, є дискусійними і суперечливими. Окремі поняття цієї сфери нерідко вживаються як взаємозамінні та розглядаються фрагментарно.

Інтерес до проблем мотивації виник ще до появи теорії управління як науки. Науковому вивченню причин активності людини поклали початок великі мислителі давнини Аристотель, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Платон, Сократ.

Одним з головних завдань сучасних компаній є формування ефективної системи управління, в реалізації якої величезну роль відіграє налагоджена система мотивації персоналу.

У наш час різні наукові та бізнес-видання публікують результати досліджень, які проведені з метою визначення результативних співробітників тапошуку оптимальних методів мотивації, в якому беруть участь керівники й співробітники більше тисячі компаній.

Виявляється, що у середньостатистичній компанії 5% співробітників завжди працюють добре, стільки ж (5-7%) співробітників завжди працюють погано, а для ефективної роботи інших 88% завжди потрібна правильна постановка цілей і завдань з обов'язковим контролем їх виконання.

Трудова мотивація – процес спонукання працівника до ефективної праці, в якому формується трудова поведінка індивіда, працівника відповідно

до цілей роботи, особливостям та умовам праці в організації.

Відповідно до словника Фролова: «Система – сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках між собою і утворюють певну цілісність, єдність». Так і система мотивації є сукупністю безлічі теорій і моделей, типів, методів і підходів, які надають їй цілісність.

Ефективність тієї чи іншої системи мотивації у практичному плані багато в чому залежить від керівництва підприємства, де грамотна система мотивації дозволяє втілювати в життя цілі, що стоять перед організацією. При цьому важливо розробити ту систему мотивації, яка підходить саме даному підприємству, і підібрати відповідні способи мотивування окремо для кожного працівника. По суті, менеджмент організації повинен намагатися сам вибирати, яким чином мотивувати кожного працівника для виконання основного завдання. Головне здійснити правильний вибір, в управлінському плані «вгадати» спосіб орієнтування співробітників, спрямувавши їх на досягнення цілей організації.

Для цього необхідно проаналізувати структуру інтересів та особливості характеру кожного з членів трудового колективу і, на підставі цього, побудувати таку систему мотивації, яка викликала б гранично конструктивну організаційну поведінку і забезпечувала б досягнення організаційного результату.

Не існує якоїсь однієї «правильної» системи мотивації, дотримуючись якої, організація може максимізувати працездатність і віддачу кожного співробітника для досягнення цілей організації. Будь-яка система мотивації має свій термін придатності, лише з тієї причини, що у кожної людини з часом змінюються вподобання і потреби, які могли б задовольнити, за внесену ними працю для досягнення цілей організації.

Сукупність окремо взятих з нижчеперелічених елементів кожної підгрупиє класичним прикладом системи мотивації.

Існує безліч видів мотивації персоналу, що зустрічаються в мотиваційних теоріях. Але слід позначити основні, які залишаються

незмінними для будь-якого виду організації:

- матеріальна – підвищення окладу, доплати і надбавки, змінна частина заробітку – премії, комісійні;

- нематеріальна – винагорода за заслуги, має грошовий вираз, але видається працівникові в негрошовій формі (путівки, подарункові сертифікати, продукція компанії);

- моральна – винагороди, що не мають грошового вираження: визнання статусу і заслуг (зустрічі з керівництвом, грамоти, дипломи), надання окремим співробітникам особливих умов роботи (гнучкий або вільний графік, самоконтроль якості і т. п.) й додаткових можливостей розпоряджатися ресурсами організації;

- організаційна – створення організаційної культури, що підтримує мотивацію співробітників на досягнення цілей компанії.

Процес мотивації складний і неоднозначний, існує досить значна кількість різних теорій, що пояснюють зацікавленість співробітників у своїй роботі різними потребами індивідуума й умовами його існування. Численні дослідження трудової мотивації тривають і сьогодні, вони сприяють появі нових і розвитку існуючих концепцій мотивації персоналу. До сих пір жодна теорія трудової мотивації не може повністю охопити і пояснити трудову поведінку людини, але кожна з них дає можливість оцінити і впливати на окремі ситуації, розглядаючи поведінку працівника з різних точок зору. Тому розглядаючи різні моделі і теорії можна отримати більш повне розуміння управління людською поведінкою.

Теорії трудової мотивації зазвичай розбиваються на дві групи:

- змістовні (структурні) – відображають різні думки дослідників про конкретні переліки і структурі внутрішніх спонукань (потреб, мотивів), специфічних для тих чи інших груп працівників;

- процесуальні – розглядають і акцентують різні аспекти сприйняття і пізнання працівниками трудової ситуації.

Змістовні теорії мотивації в свою чергу гуртуються на ідентифікації

систем внутрішніх спонукань, що визначають специфіку трудової поведінки працівників. До них відноситься класична теорія, засновником, якої є Ф. У. Тейлор, де головним трудовим мотивом є високий заробіток, обґрунтований вищим результатом роботи.

Трифакторна модель Д. МакКлелланда, де він виділив три приблизно рівноправні категорії людських мотивів, кожна з яких може виявитися превалюючою у різних працівників і в організаціях різного типу: потреба у владі; потреба в успіху або досягненні цілей; потреба в приналежності до колективу, певної спільноти.

Двухфакторна модель Ф. Герцберга, яка є результатом аналізу серії інтерв'ю з 200 інженерами та бухгалтерами, яких попросили детально описати події, що змусили їх відчувати повне задоволення або незадоволення від роботи. Позитивні емоції, викликані роботою, зв'язувалися ними з виконанням певних завдань (фактор змісту роботи), а не з такими зовнішніми факторами, як умови праці. Разом з тим погані умови праці викликали у людей незадоволеність роботою (фактор контексту). Іншими словами, позитивні емоції зв'язувалися з факторами, що відносяться до змісту роботи, а негативні – з факторами контексту. Відповідно до теорії Ф. Герцберга, людям притаманні два види потреб: потреба уникати страждання; потреба психологічного зростання. Так само існують гігієнічні фактори, що допомагають запобігти невдоволеність співробітників роботою та мотивуючі чинники, що визначають зміст роботи – визнання успіху, зростання відповідальності і т.п.

Процесуальні теорії мотивації розглядають і акцентують різні аспекти сприйняття і пізнання працівниками трудової ситуації. Вони гуртуються на особливостях поведінки людей в різних трудових ситуаціях, що залежать від їх сприйняття та поінформованості. В теоріях цього типу трудова мотивація розглядається як підсистема процесу управління, в якому власне мотивація (внутрішні спонукання працівника) формується під впливом конкретних організаційних умов, особливостей особистості та системи зовнішніх

спонукань – стимулів, що застосовуються до працівника менеджментом підприємства.

Так, наприклад теорія очікування В. Врума, де рівень трудової мотивації безпосередньо залежить від виконання очікувань працівників між витратами праці, його результатами, винагороди та цінності цієї винагороди.

Теорія справедливості, яка дуже схожа на попередню, наголошує, що цінність винагороди для будь-якого працівника має відносний характер та залежить не тільки від сформованого у нього стандарту споживання і рівня цін на споживчому ринку, але й від цін на професійному ринку праці та сталого в даній організації рівня оплати.

Модель Л. Портера, Е. Лоулера, яка об'єднує теорію очікування і теорію справедливості. У наведеній моделі мова йде про систему винагороди за результатами праці самого працівника, тобто про ту систему розподілу по праці, яка склалася всередині організації.

У нинішніх умовах, кризи світової економіки основною метою кожної країни є забезпечення належної конкуренції на ринку. Така політика змушує організації дотримуватися тієї стратегії, яка може допомогти підприємству придбати стабільне положення, зміцнити свої позиції і розвиватися в умовах гнучкої та динамічної конкуренції на ринку. У подібних умовах виникає об'єктивна необхідність організації здійснювати діяльність таким чином, щоб дозволити підприємству досягти максимальної продуктивності і прибутковості. Для досягнення такого результату однією з найважливіших проблем для організації є правильний вибір людських ресурсів та ефективне управління.

Кожна організація завжди прагне залучати таких співробітників, які зможуть досягти всіх цілей організації, найбільш ефективно використовуючи розумові та фізичні можливості. За нинішньої конкуренції, крім залучення таких професіоналів, для організації найважливішою проблемою стає їх мотивування, щоб утримати в лавах свого підприємства.

Для досягнення цієї мети, в даних умовах ринкової економіки і

конкурентного середовища організації впроваджують як загальновідомі та традиційні системи мотивації, які були перераховані вище, так й інноваційні моделі мотивації працівників.

Багато з інноваційних моделей включають в себе сучасний метод грейдування, який застосовується в провідних західних компаніях, що дозволяє підвищити ефективність системи мотивації, зробити її зрозумілою і прозорою для співробітників.

В. П. Чемяков дає такі визначення поняття «грейдинг» – технологія побудови системи управління персоналом і поняття «грейд» – встановлений інтервал «ваги» або рангів, всередині якого посади вважаються рівнозначними для організації і мають один діапазон оплати.

Грейдування дозволяє побудувати ієрархію посад в залежності від їх цінності для бізнесу та розробити відповідну систему оплати праці, точніше, базового винагороди, яке співробітники отримують за виконання посадових обов'язків на «нормальному» рівні.

Дуже важко знайти такий універсальний метод оплати праці, який враховував би інтереси і роботодавця, і працівника. Підприємство завжди намагається платити з урахуванням своїх цілей, але рівно стільки, щоб працівник не йшов, а останній, в свою чергу, прагне отримувати якомога більше. Саме система грейдування дозволяє «пов'язати» оплату праці і логіку бізнесу, а також розв'язати вузол проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу.

Суть грейдування (від англ. Grade – ступінь, клас) проста: всі посади компанії оцінюються по ряду критеріїв, таких, наприклад, як рівень відповідальності, вимоги до кваліфікації, вплив на фінансовий результат і т.д., взаємності від специфіки бізнесу компанії .

На виході створюється система функціонально посадових рівнів, де посади збудовані в ієрархію відповідно до їх цінністю для бізнесу. До грейду прив'язується «вилка» оплати і обсяг соціальних гарантій та пільг. Таким чином, оплата праці співробітників стає не тільки прозорою і справедливою, але, що дуже важливо – керованою.

Принципи, що лежать в основі технології грейдування, відкривають ширші перспективи для розвитку організації. Якщо застосовувати грейдування в сукупності з іншими кадровими технологіями, такими, як оцінка персоналу та моніторинг результативності співробітників, планування і реалізація горизонтальної та вертикальної кар'єри, формування кадрового резерву, навчання, матеріальне і нематеріальне стимулювання, то можна створити сучасну ефективну систему мотивації персоналу, управління компетенціями і кар'єрою. Та все це буде стійкою основою для створення ефективної системи управління людськими ресурсами в організації.

Знання і аналіз структури трудової мотивації працівників допомагає службі персоналу компанії більш обґрунтовано вирішувати ряд ключових завдань в рамках виконання наступних функцій управління персоналом: формування кадрового складу; організація праці; навчання і розвиток; комунікації.

Мотивація покликана спонукати співробітників до виконання доручених завдань відповідно до плану. Щоб мотивувати працівників і дати їм можливість задовольнити їх потреби в обмін на ефективну працю, необхідно знати, що являє для них найбільшу значимість.

При детальному аналізі можна побачити безліч способів спонукання працівників у трудовій діяльності. Спочатку слід визначити систему по розподілу всіляких благ усередині найманих працівників в країні, в якій слід врахувати об'єктивну ситуацію в економіці. Сюди відносять механізми попиту та пропозиції в межах ринку праці, забезпечення яких-небудь гарантій в оплаті праці та прийоми захисту від негативних явищ ринкової кон'юнктури, система податкового регулювання в оплаті праці, визначення частки зарплати працівника в ВВП і багато інших.

Стимулювання – це методи впливу на працівника з метою задоволення певних потреб. Ці методи спрямовані на спонукання працівника до поліпшення його трудової діяльності.

Якщо провести більш поглиблений аналіз різних методів стимулювання,



то стає можливим виділення інших аспектів класифікації. Тут варто почати з основної, а також додаткової заробітної плати за працю. У світі основна заробітна плата визначається виробленою роботою за тарифними ставками. Однак додаткова зарплата є заохоченням за досягнуті позитивні результати, які перевершують очікуваний результат від діяльності працівника, що дозволяє поліпшити загальний результат виробництва.

Під механізмом мотивації розуміється комплексна система взаємопов'язаних форм і методів, застосовуваних інструментів і схем впливу на працівників, які забезпечують зацікавленість працівника в підсумкових результатах діяльності компанії через надання впливу на його трудову діяльність.

Мета мотиваційного механізму – сформувати або активізувати стан особистості, яке визначає, наскільки ефективно і з якою активністю і спрямованістю людина готова діяти в певній ситуації.

В цілому мотиваційний механізм включає два основних елементи: механізм зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу на людину (спонукання і примусу) і механізм реалізації внутрішньої психологічної схильності до тієї чи іншої діяльності.

У мотиваційному механізмі задоволеність працею грає роль регулятора: по відношенню до мотивації вона може стабілізувати її структуру, або ініціювати її зміна; по відношенню до трудового поведінки – посилювати чи знижувати активність працівника. Важливим проявом задоволеності працею є формування у працівників почуття вірності, відданості організації, що включає позитивну оцінку співробітником свого перебування в організації, намір діяти на благо цієї організації заради її цілей і зберігати своє членство в ній.

В цілому, побудова механізму мотивації персоналу в організації представляє із себе процес визначення основних форм і методів взаємодії об'єкта мотивації (співробітника) і організації.

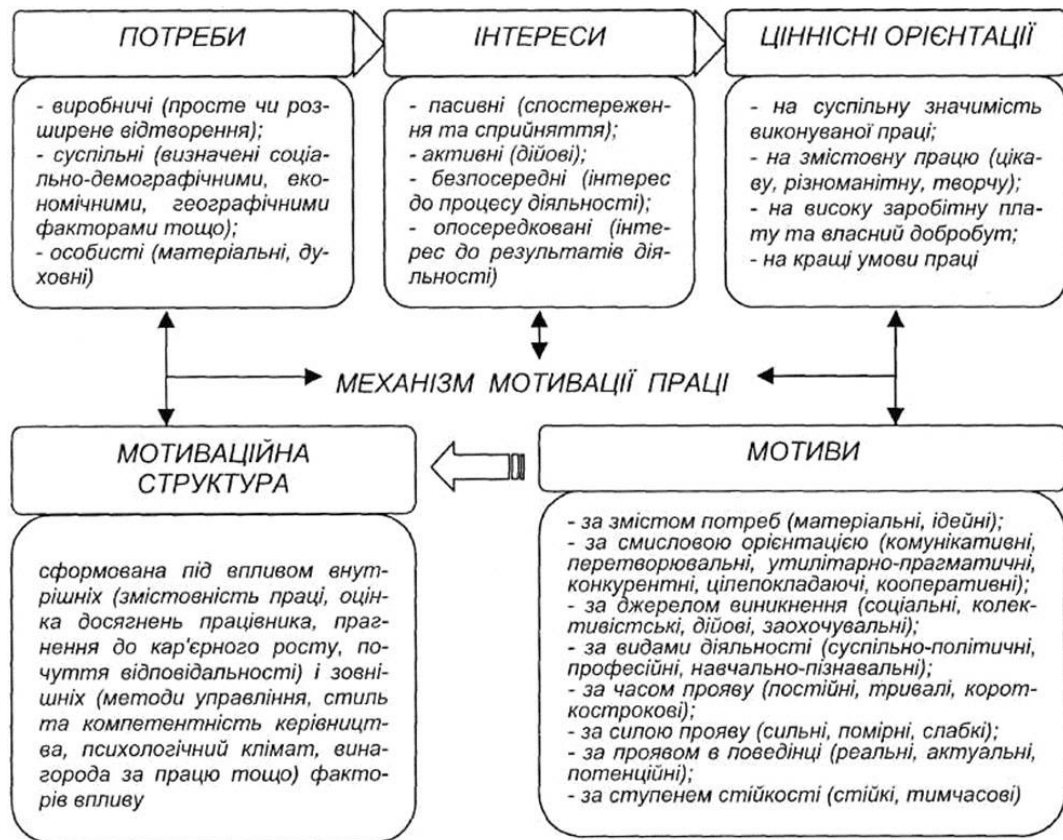


Рисунок 1.1 – Формування механізму мотивації праці

Показником результативності мотиваційного механізму є рівень задоволеності працею, що досягається працівником, який являє собою оцінку якості трудової діяльності за критеріями задоволення значущих та актуальних потреб працівника.

Мотиваційний механізм повинен ґрунтуватися з урахуванням особливості персоналу підприємства, що включають в себе потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації його співробітників, а також враховувати наявну структуру управління персоналом організації, фактори, що впливають на організацію всередині і ззовні, і сформувалися на підприємстві традиції та історичний досвід роботи.

Мотиваційний механізм на підприємстві вимагає вирішення цілої низки непростих завдань, серед яких виділимо:

- виявлення обставин, що обумовлюють структуру мотиваційного механізму, конкретизацію їх сутності в умовах встановленого соціального

середовища, оцінку впливу на мотивацію співробітників факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;

- виявлення можливості спонтанного або навмисного зміни факторів відповідно до умов розвитку виробничої системи;

- вибір ефективних методів впливу на мотивацію, їх раціональне комплексне поєднання;

- вибір належного комплексу інструментів впливу на трудову поведінку персоналу і вироблення важливих функцій такого комплексу;

- виявлення мотиваційних ресурсів в управлінні (організація праці, принципи громадського партнерства, можливості соціальної політики підприємства);

- оцінку результативності мотиваційної політики господарюючого суб'єкта.

Розв'язання означених питань являє собою процес формування мотиваційного механізму на підприємстві, який починається з виявлення і подальшої конкретизації факторів та відображають їх вплив показників, що впливають на рівень мотивації персоналу. Висновки, зроблені на цьому етапі, укладаються в основу побудови мотиваційної моделі, що враховує підбір методів та інструментів зазначеного впливу.

Отримана мотиваційна модель служить причиною для розкриття необхідних мотиваційних ресурсів і розробки стратегії подальших розвідок у даному напрямку, що передбачає проведення належних заходів. Аналіз результатів реалізації розробленої стратегії дозволяє визначити можливі відхилення від намічених цілей, оцінити їх і встановити причини виникнення, що, в свою чергу, робить можливим формування управлінських рішень, коригувальних побудовану мотиваційну модель управління персоналом підприємства.

Виявлений алгоритм етапів механізму мотивації відтворює природний напрямок розвитку мотивації на суб'єктивно-особистісному рівні, проте слід зазначити, що в цьому алгоритмі можливі і зворотні рухи, обумовлені

внутрішніми коливаннями співробітника щодо справедливості зробленого вибору.

Ключовим результатом існування механізму мотивації на організаційно-управлінському рівні, на відміну від суб'єктивно-особистісного рівня, є не створення мотивів, а регулювання структури мотивації в залежності від тих цілей, які ставить керівництво організації перед найманим персоналом.

З метою раціонального використання різних методів стимулювання праці можна визначити конкретну систему оплати праці. Таких системи всього дві: відрядна і погодинна.

Для реалізації методів стимулювання слід розробити конкретну тарифну систему, в якій будуть визначені ставки, оклади, доплати, надбавки та інші методи заохочення працівників. Така система встановлюється роботодавцем за участю профспілки за допомогою нормативних актів і колективних договорів.

Головним фактором в процесі стимулювання є заробітна плата та організація оплати праці. Головними функціями заробітної плати є відтворювальна і стимулююча функції. Варто приділити увагу тому факту, що деякі автори згадують ще про регулюючі функції.

Однак часто упускають функцію забезпечення соціальної справедливості. Основою функції є оплата праці. В економічній науці радянського часу розподіл по праці вважався важливим економічним законом. Даний закон був сформульований К. Марксом в 1875 році в книзі «Критика Готської програми». «Принцип» К. Маркса в майбутньому був сформований як закон. На ділі ж розподіл по праці виявився тінню в справедливості розподілу фонду оплати праці в рамках ринкової економіки. В основному це має місце бути на підприємствах і організаціях.

Таблиця 1.1

## Основні методи стимулювання праці

	Метод стимулювання	Зміст
	Заробітна плата	1) Оплата праці найманого працівника (основна і додаткова зарплата); 2) премії; 3) надбавка за професійну майстерність; 4) доплата за важкі умови праці; 5) доплата за сумісництво; 6) доплата за роботу в нічний час; 7) доплата годуючим матерям і підліткам; 8) доплата за понаднормову роботу і роботу у святкові та недільні дні; 9) доплата за керівництво бригадою; 10) оплата або компенсація за відпустку
	Різні бонуси	Разові виплати з прибутку організації, спрямовані на винагороду і т.п. Приклад з-за кордону - різдвяний або новорічний бонус, який зазвичай пов'язаний зі стажем і розміром зарплати. Існують види бонусів: річний, за вислугу років, за відсутність прогулів.
	Участь в акціонерному капіталі	Придбання акцій і отримання дивідендів. Придбанням акцій за пільговими цінами або безоплатне отримання акцій.
	Участь у прибутку	Формування заохочувального фонду за допомогою установки частки прибутку. Поширюється на персонал, котрий здатний впливати на прибуток. Зазвичай це управлінці, частка частини прибутку яких регулюється положенням в службовій ієрархії.
	Плани додаткових виплат	Найчастіше плани пов'язують з працівниками збутових організацій і стимулюють шляхів збуту для максимізації збуту. Прикладами є подарунки від фірми, особисті витрати і т.д.

Побічно-матеріальне стимулювання є основою для появи у працівника такої якості як «залученість». Залученість – це наявність інтересу в досягненні успіху своєї компанії. Цьому питанню приділяє велику увагу Дж. Хоуден в своїй книзі «Мистецтво залучення: як максимально повно розкрити потенціал своїх співробітників» (2011). Очолюючи свою компанію, він дає топ-менеджерам знання в сфері взаємодії з працівниками з метою формування якості залученості.

## 1.2. Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу

В останні роки фахівці у галузі управління персоналом освоюють все нові способи стимулювання працівників. Використовується не тільки класичне економічне мотивування в вигляді грошових бонусів й високих зарплат, а та неекономічні способи стимулювання. До таких можна віднести організаційні та морально-психологічні способи.

Методи мотивації праці аналогічні методам, що застосовуються у управлінні персоналом у цілому. Серед даних методів виділяють загальні, що широко використовуються у управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством у цілому), це такі як: адміністративні, економічні, соціальні та велика кількість певних приватних методів. Управління персоналом, включаючи мотивацію праці, має формуватися на принципах системного підходу та аналізу, аби торкнутися весь кадровий склад компанії, ув'язку певних рішень у межах підсистеми з урахуванням впливу їх на всю систему в цілому, аналіз й прийняття рішень по відношенню до співробітників з урахуванням факторів зовнішнього й внутрішнього середовища в всій повноті взаємозв'язків.

1. Адміністративні методи. Дані методи характеризуються прямим впливом суб'єкта на об'єкт управління.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена важливість трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у даній компанії, культура трудової діяльності.

2. Економічні методи. Завдяки даним методу виконується матеріальне стимулювання колективів й деяких працівників.

Економічні методи – виступають як елементи економічного механізму, завдяки яким виконується ефективний розвиток компанії. Це ціла система мотивів і стимулів, яка підштовхує співробітників добре працювати. Серед даних методів виділяють [8]:

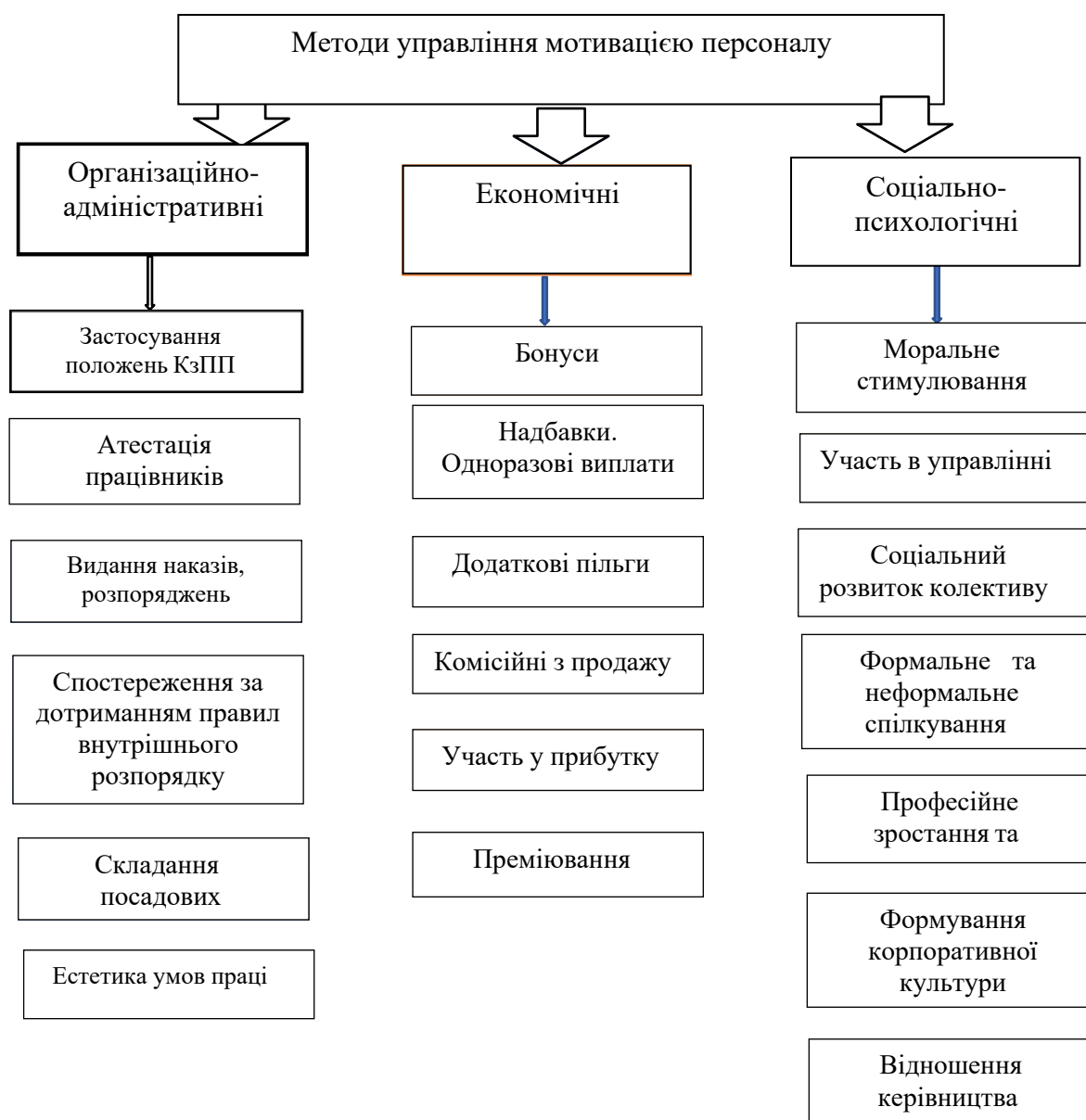


Рисунок 1.2 – Методи управління мотивацією персоналу

- методи, що використовуються державними органами управління (податкова система, кредитно-фінансовий механізм регіонів і країни в цілому);
- методи, що використовуються організацією (економічні нормативи функціонування підприємства, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість і ефективність роботи, участь в прибутках і капіталі).

Соціально-психологічні методи. Соціальні методи пов'язані з соціальними відносинами, з моральним і психологічним впливом. З їх

допомогою активізуються цивільні і патріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування і соціальну політику в організації. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні моральних стимулів до праці і наданні впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлений борг, внутрішню потребу людини. До складу даних методів входять [8]:

- розвиток колективів, з урахуванням типу особистості і характеру співробітників, формування спокійного психологічного клімату, робочої атмосфери. Тут, для гарної мотивації, важливо пам'ятати, що ставлення до праці у кожного своє. Особливу увагу керівника повинні загострюватися на ставленні працівників до праці як до об'єкта. Саме на даних принципах і слід будувати колективні відносини [4];

- свій приклад як керівника – своїм працівникам. По-перше, це імідж менеджера, який впливає як мотиваційний вплив на працівників в плані їх самовираження і причетності до трудової діяльності в компанії з хорошим і успішним керівником. Крім цього, на особистому прикладі часто створюється влада керівника, яка важлива для виконання інших функцій з управління персоналом;

- ррієнтуючі умови, тобто завдання, організації та її місія. Будь-який працівник зобов'язаний знати ці завдання, так як задовольняючи особисті потреби, він в той же час працює, щоб досягти цілей, які стоять перед компанією в цілому;

- ухвалення участі працівників в управлінні;

- задоволення культурних і духовних потреб – це можливості соціальногоспілкування працівників. Багато керівників, які роблять ставку на співробітників компанії, головним чином в фірмах, які не займаються матеріальним виробництвом, а надають послуги населенню, намагаються проводити у вільний час заходи, спрямовані на організацію дозвілля своїх



працівників і членів їх сімей, або відзначають святкові події в житті компанії, або тих працівників які особливо відзначилися – спільними походами в кафе, кіно і т.п. Дані походи вважаються найбільш значущими в плані поліпшення мотивації праці, ніж елементи грошового стимулювання, що застосовуються до певних співробітників. Важливо сказати, що заробітна плата на цих підприємствах відносно висока;

- встановлення соціальних норм поведінки і соціальне стимулювання розвитку співробітників. Люди зазвичай дотримуються будь-яких етичних правил і норм. Дані норми важливі не тільки в побуті, але і в робочому колективі. Виходячи з цього, керівництво компанії ставить соціальні норми поведінки на робочому місці, або вони виробляються на основі угоди між працівниками та керівництвом, або на базі вироблених роками традицій – то такий стан речей допомагає поліпшенню соціально-морального клімату в робочому складі співробітників і виступає головним мотивуючим фактором;

- встановлення моральних санкцій і заохочень, тобто грамотне поєднання хороших і поганих стимулів. Моральні санкції, такі як догани та зауваження мають в собі міць мотиваційного впливу в компаніях, де це вироблено багаторічної традицією;

- соціальна профілактика і соціальний захист співробітників – це медична допомога, на безкоштовній основі, безкоштовні путівки, профілактичні огляди, пільги, талони на харчування, компенсації на проїзд та інші види морального стимулювання. Але ці методи соціального захисту мають певний мотиваційний вплив в компаніях, де ціна робочої сили досить невелика і потрібні додаткові заходи грошового заохочення співробітників.

Окремим пунктом можна сказати про духовно-моральні методи, які відносяться в більшому обсязі до радянської моделі стимулювання співробітників. Це спрямованість на глобальні цілі, що озвучуються у вигляді гасел. Для задоволення у деяких працівників потреб вищого порядку в їх важливості і успіху керівництво компанії має виявити головні цілі компанії і робити політику їх досягнення духовно-моральними методами [15].

Так само, крім згаданих раніше матеріальних і нематеріальних методів мотивації, виділяють наступні найбільш ефективні методи мотивації персоналу, такі як [38]:

1. Типові стимули, до яких можна віднести: перехід на більш високу посаду, збільшення повноважень, дача відсотка економічного ефекту, визнання, найбільш зручне місце за столом під час проведення наради, усна подяка директора компанії при колективі, шанс прямого спілкування з вищим керівником, грошова премія з уточненням «за що», страхування життя і здоров'я, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, позики зі зниженою ставкою на навчання, придбання житла, оплата витрат на ремонт особистого автомобіля і бензин та інші.

2. Індивідуальний пакет стимулів. При цьому в певній компанії не може бути звичного пакету стимулів, стимулювання має бути індивідуальним, націленим на певного співробітника.

3. Покарання, як один із методів мотивації працівників. В одних компаніях воліють більше карати, в інших – більше хвалити, в-третьох і то і то. Форма покарання прив'язана до мети впливу. Головне завдання покарання – це недопущення дій, які можуть зашкодити компанії. Тобто покарання цінне не саме по собі, як «помста» за неправильні дії підлеглого, а як бар'єр, який не дозволить даній людині повторити ці дії в майбутньому і стане прикладом всьому трудовому колективу.

Але практика показує, що директору не потрібно сильно вірити натхненним розповідям про зловживання своїх працівників [36].

Виходячи з цього, можна сказати, що покарання ефективне, але в тому випадку, якщо воно націлене на надання потрібного психологічного впливу на співробітника і весь колектив. При цьому, караючи небажані дії, ми певним чином заохочуємо тих співробітників, які працюють в дозволеному напрямку. При покаранні співробітника обов'язкова наявність пояснення, за що і навіщо застосовується покарання. Покарання обов'язково повинно відповідати

проступку. Матеріальне ж покарання допустимо в тому випадку, коли діями співробітника організації заподіяно дійсно прямий матеріальний збиток, який можна виміряти і прорахувати. У багатьох випадках після проступку підлеглого начальнику буває досить просто поговорити з ним, і питання закривається. Якщо основна розумна мета використання покарань в організації – це уникнення невдач, то відповідно застосування заохочень висловлює прагнення до досягнення кращих результатів і розвитку.

1. Грошові виплати за виконання задуманих цілей – найбільш відомий метод мотивації. Дані виплати проводяться при відповідності співробітника якимсь раніше встановленим параметрам. Серед даних параметрів можуть бути: економічні критерії, критерії якості, оцінка працівника іншими особами. Будь-яка фірма встановлює свої критерії даного роду.

2. Виплати до заробітної плати для стимулювання правильного способу життя співробітників. Це виплати у вигляді винагороди за відмову від куріння, співробітникам, які не пропустили жодного робочого дня протягом року через хворобу, співробітникам, які регулярно займаються спортом.

3. Особливі індивідуальні винагороди – це певні премії, які виплачуються за вміння, необхідні фірмі в певній ситуації.

4. Соціальна політика компанії – також потрібний механізм економічногостимулювання, так як [1]:

По-перше, в компанії здійснюються пільги і гарантії в межах соціального захисту співробітників, наприклад такі як: соціальне страхування по старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та інші, вони повинні бути встановлені на державному або регіональному рівні.

По-друге, організації надають своїм співробітникам і членам їх сімей певні пільгові умови, які відносяться до механізму грошового стимулювання, зарахунок відкладення на дані цілі коштів з фондів соціального розвитку компанії.

Виходячи з вищесказаного, соціальна політика компанії, як складова частина політики управління персоналом, виглядає як заходи, що пов'язані з

наданням співробітникам певних пільг, послуг і виплат соціального характеру.

Зацікавленість співробітників у праці в компанії і її ефективній економічній діяльності тим краще, чим більше кількість відведених пільг і послуг. Це призводить до зменшення плинності кадрів, так як працівник не захоче втрачати хороші пільги при звільненні. Дана політика може надавати певний дохід співробітникам фірми в разі низького рівня заробітної плати, наприклад, можна привести державні установи або надаватися в інтересах залучення і збереження кваліфікованої робочої сили при досить великому рівні заробітної плати. Зарубіжний і вітчизняний досвід ведення соціальної політики в компаніях дає можливість сформувати приблизний розширений перелік надання пільг і послуг соціального характеру, які даються в різному вигляді .

Поліпшення системи організації праці і управління компанією. Удосконалення координації і взаємодії між працівниками підприємства, яке орієнтоване на розподіл службових обов'язків, конкретна система просування по кар'єрних сходах, поліпшення взаємин між директором і працівниками – все це покращує ефективність, продуктивність і мотивацію працюючого на підприємстві персоналу.

Нематеріальні стимули, які не зачіпають ніяких додаткових витрат роботодавця. Дані інструменти дуже важливі для компаній з обмеженими матеріальними ресурсами стимулювання, наприклад державні організації.

До нематеріальних стимулів можна віднести такі як:

- винагороди-подяки. До даних винагород можна віднести перехідні вимпели, дипломи, звання «кращий за професією», «керівник року», «менеджер року» з врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва підприємства, зроблена у трудову книжку. Комплімент працівникові компанії теж можна розглядати як метод заохочення;

- винагороди, які пов'язані з великою оцінкою статусу працівника, запрошення працівника в якості лектора, помічника та ін.

Напрямами активізації застосування нематеріальних факторів для

поліпшення лояльності співробітників компанії можуть бути:

- підтримка хорошого психологічного клімату в колективі;
- формування механізмів управління конфліктами;
- формування і становлення організаційної культури;
- формування у працівників почуття справедливості, побудови працюючих механізмів зворотного зв'язку;
- розстановка серед співробітників функціонуючих систем оцінки діяльності;
- чуйне ставлення до проблем співробітників і формування у них почуття захищеності;
- взаємодія працівників в колектив;
- створення «однієї команди» шляхом поліпшення близькості сприятливих емоційних зв'язків і розвиток позитивного групового думки щодо виконуваної діяльності.

Аналізуючи вищесказане, мотивація є процесом активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і формування стимулів (зовнішня мотивація) для їх просування на краще праці. Завданням мотивації виступає формування комплексу механізмів, які підштовхують працівника до виконання дій, націлених на досягнення мети з максимальним ефектом. Стандартне опис процесу мотивації складається з таких понять як:

- потреби;
- мотиви;
- цілі.

Мотиви, які керують людьми, дуже непрості, схильні до частих змін і складаються під впливом ряду зовнішніх і внутрішніх факторів – здібностей, освіти, соціального стану, матеріального становища, думки оточуючих і т.п. Через це прогнозування поведінки працівників колективу у відповідь на різні системи мотивації дуже не просто.



Рисунок.1.3 – Методи мотиваційного механізму працівників

Способи мотивування співробітників фірми дуже різноманітні і залежать від розвиненості системи мотивування в компанії, загальної системи управління та особливостей діяльності самої фірми.

Є такі механізми мотивування високого трудового поведінки:

- грошове заохочення;
- організаційні методи;
- морально-психологічні.

Найбільш відомим методом матеріального мотивування виступає індивідуальна премія. Її потрібно давати один раз в рік, тому що в протилежному випадку вона може стати заробітною платою, і втратити своє мотивуюче значення. Грамотно, заздалегідь встановити відсоток премії по закінченню року і зіставити його з результатами працівника. Розмір премії в більшості

випадків не менше 30% основного заробітку, при цьому на нижчому рівні керівництва премія повинна бути 10-30%, на середньому 10-40%, на вищому 15-50% [47].

Ефективність преміювання складається з грамотного вибору критеріїв, їх диференціацією залежно від місця і характеру підструктури, рівня посад, орієнтацією на вклад і підсумкові результати, гнучкість критеріїв оцінки досягнень співробітника.

Задоволеність грошовою винагородою, його чесним рівнем мотивує ініціативу людей, складає у них прихильність компанії, привертає до неї нових співробітників.

Природно, будь-яка система грошової винагороди не може в повному обсязі передбачити характер і важливість праці, особистий внесок співробітника і вазі кордону роботи, так як багато трудові функції не згадуються в нормативних актах і посадових регламентах.

Потреби весь час змінюються, через це неможливо розраховувати, що мотивація, яка дала результат один раз, буде ефективною і в наступний раз. З розвитком особистості стають більше можливості, потреби в саморозвитку.

Як зазначалося, крім економічних (матеріальних) способів мотивації існують не економічні, а саме: організаційні та морально-психологічні.

Організаційні способи мотивації (мотивування) включають в себе такі як

- участь у справах компанії;
- можливість навчитися новим знанням і навичкам;
- збагачення змісту праці.

Морально-психологічні методи мотивування включають в себе:

- створення умов, які допомагали б становленню професійної гордості, особистої відповідальності за виконану працю;
- присутність виклику, забезпечення можливостей показати себе в роботі;
- визнання. Наприклад, за заслуги - нагородження орденами і медалями, нагрудними знаками, присвоєння почесних звань та ін.;

- великі цілі, які підштовхують співробітників на ефективну роботу (кожне завдання повинно мати в собі елемент виклику);
- атмосфера взаєморозуміння, поваги.

Особливим механізмом методом мотивації виступає просування по кар'єрних сходах. Але даний метод внутрішньо обмежений, тому що:

- по-перше, на підприємстві число посад високого рівня обмежено;
- по-друге, просування по службі тягне за собою збільшення витрат на перепідготовку.

У практиці управління, зазвичай, в один час використовуються різні методи і їх комбінації. Для кращого управління мотивацією важливо застосовувати в управлінні компанією усі 3 групи методів. Так, застосування тільки владних і фінансових мотивацій не дає можливості мобілізувати творчу активність співробітників компанії на досягнення цілей підприємства. Для досягнення максимальної ефективності важливо використання нематеріальної мотивації.



Рисунок 1.4 – Види мотивації



### 1.3. Основні методи атестації персоналу підприємства в системі мотивації праці

На сьогоднішній день в умовах сучасної ринкової економіки комерційна діяльність підприємств зобов'язана найбільшу увагу приділяти питанню управління персоналом. Роль і значення людських ресурсів посилюється, під впливом відбувалися постійні зміни умов зовнішнього середовища висуваються вимоги до формування та використання персоналу організації на тривалу перспективу, що вимагає ретельного аналізу і оцінки ефективності трудової діяльності персоналу [1]. Необхідність переходу підприємств на нову систему управління персоналом обумовлена поточною ситуацією на ринку праці. Все більше ускладнюється конкурентна боротьба за якісні трудові ресурси. При цьому, робочий персонал перетворюється в навченого співробітника, що має в основному вищу освіту і пройдені спеціалізовані тренінги, необхідні для професійної кваліфікації. Таким чином, система атестації і оцінки персоналу в організаціях є найважливішим атрибутом сучасного процесу управління людськими ресурсами, а отже, кожне вітчизняне підприємство зобов'язане подбати про формування даної системи, в разі наявності мети стратегічного розвитку та посилення своїх конкурентних позицій на ринку. Більш того, система атестації персоналу стає ефективним інструментом не тільки HR- менеджменту, операційного та стратегічного управління, а й механізмом підвищення рівня інвестиційної привабливості бізнесу компанії. Формування системи атестації персоналу – це процес створення системи оцінки персоналу, в якому йде підбір, аналіз і застосування засобів (методів), які будуть застосовуватися на практичному рівні. Атестація персоналу підприємства служить юридичною основою для переведень, просувань по службі, нагороджень, визначення розмірів заробітної плати, а також знижень на посаді та звільнення з компанії. Атестація спрямована на поліпшення якісного складу персоналу, визначення ступеня завантаження працівників і використання його за фахом,

вдосконалення стилю і методів управління персоналом. Вона має на меті пошук резервів зростання, підвищення продуктивності праці і зацікавленості працівника в результатах своєї праці і всієї організації, найбільш оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також створення умов для більш динамічного і всебічного розвитку особистості співробітника. Крім цього, процес формування системи атестації персоналу в організаціях актуальний і з інших причин, а саме [2]:

- при підборі персоналу система оцінки праці, професійної кваліфікації і т. і. дозволяє знайти найбільш ефективних для компанії майбутніх співробітників;

- за допомогою системи атестації персоналу підприємство може вибудувати стратегію розвитку, де кваліфіковані трудові ресурси відіграють найбільш важливу роль, в тому числі, як ресурсу і джерела економічного зростання;

- на основі оцінки і атестації персоналу формується система мотивації та стимулювання праці на підприємстві.

Методи оцінки персоналу в організації повинні вибиратися виходячи з поставлених цілей і завдань. Наприклад, для визначення рівня професіоналізму співробітників варто зупинити свій вибір на проведенні комбінованої оцінки: тестування, інтерв'ювання або роботи на «тренажерах». Для складання психологічних портретів співробітників підходить метод тестування або інтерв'ю, який дозволить реалізувати методику бальної оцінки або інший кількісний метод. А для виявлення ділових або професійних навичок HR- менеджери найчастіше вибирають ділові ігри. При проведенні оціночних робіт і аналізу на перший план виходить компетентність експертів, наявність підготовленої методичної бази (кейси, тести) і процедур. Тільки в цьому випадку можна говорити про об'єктивну оцінку, яка в подальшому може бути використана для оптимізації структури компанії, просування перспективних співробітників, встановлення премій, формування оплати праці і т.

Всі основні методики поділяють за спрямованістю: якісні, кількісні, комплексні і комбіновані. Вони відрізняються критеріями оцінки і набором інструментів, який застосовується HR-відділом або керівництвом.

Виділяють такі методи оцінки персоналу:

Матричний. Передбачає порівняння характеристик співробітника з самого початку заданими (еталонними). Цей метод найбільш простий і поширений.

Метод довільних характеристик. Передбачає визначення найкращих досягнень співробітника і його сильних сторін. Дані зіставляються з найбільш грубими помилками в роботі, з чого робляться висновки про успішність і ефективність.

Метод оцінки виконання поставлених завдань. Дозволяє отримати узагальнені висновки про роботу співробітника, так як оцінює його трудову діяльність в цілому (часто в результаті бесіди).

Метод «360 градусів», що включає оцінку кожного працівника керівництвом, колегами, підлеглим персоналом і самооцінку.

Метод групової дискусії. Передбачає відкрите обговорення результатів роботи співробітника з експертами, представниками HR-служби і керівництвом.

Комбіновані методи оцінки персоналу:

Метод тестування. Оцінює персонал за підсумками виконання поставлених завдань.

Метод підсумовування оцінок. Необхідно оцінювати по заданій шкалі все характеристики працівника, після чого середній показник порівнюється з еталонним.

Метод угруповання. Передбачає об'єднання працівників в групи за результатами роботи.

Кількісні методи:

Ранговий. Складання рейтингів успішності та ефективності співробітників. Їх складають кілька менеджерів, після чого отримані дані

звіряються, і персонал, який посів найбільш низькі позиції, скорочується.

Бальна оцінка. Передбачає нарахування балів кожному співробітнику за конкретні досягнення у трудовій діяльності. За підсумками періоду (частіше - року) всі бали підсумовуються і визначаються найбільш успішні і відстаючі співробітники.

Вільної бальної оцінки. Процес передбачає оцінку кожної якості співробітника (особистісного чи професійного) незалежними експертами. Отримані бали підсумовуються.

Ці методи вважаються найбільш об'єктивними, так як дозволяють зробити загальні висновки і виразити їх в числовому еквіваленті для можливості подальшого зіставлення.

Ще одна ефективна оцінка персоналу – комплексна. Вона має на увазі реалізацію методики атестації, що дозволяє виявити рівень відповідності співробітника займаній позиції в компанії. Багато фірм практикують атестацію всіх працівників з періодичністю 1 раз на рік.

Великий інтерес у сучасного HR-менеджменту викликають психологічні методики оцінки персоналу. Вони дозволяють визначити не тільки наявні особистісні та професійні якості, а й виявити перспективи і можливості в розвитку кожного співробітника. Психологічні методики оцінки професійно-значущих особистісних якостей працівників можуть включати: бесіди; інтерв'ю; бізнес-кейси; психологічне тестування; застосування «архівних» методів; метод «360 градусів». Також, при проведенні психологічної оцінки, найчастіше застосовується структуроване інтерв'ю, тренінгові вправи і метод самопрезентації. Психологічні методи реалізуються експертами в області психології, які підбирають відповідну методику і достовірно перетворюють отримані результати в наочні висновки. Психологічні методи оцінки дають високу точність і гарну деталізацію, але для компанії можуть коштувати дорого через необхідність залучення професійних психологів для об'єктивності аналізу результативності праці. Найбільш обґрунтованим це представляється для оцінки лідерського потенціалу

співробітників, психологічного портрета майбутніх керівників, впровадження системи оцінки результатів праці персоналу.

Невербальна методика оцінки персоналу відноситься до категорії нетрадиційних методів. Найбільш часто вона застосовується при прийомі на роботу нового співробітника, коли виникають складнощі з об'єктивною оцінкою психологічного портрета претендента на вакансію, його професійних якостей. Невербальна методика дозволяє з великою вірогідністю визначити: темперамент; комунікабельність; вольові якості; лідерські задатки. Фахівці, що використовують невербальні методики для оцінки працюючого персоналу, аналізують в ході бесіди зі співробітником (або потенційним співробітником): загальну тривалість відповідей на питання; тривалість пауз; складність і характер висловлювань; помилки; застереження; поправки в мові; наявність дефектів мовлення; міміку; дихання; покашлювання; жести; зміни пози; напрямок погляду. Саме мимовільність і спонтанність невербальних реакцій людини дозволяють досвідченим психологам бачити справжнє емоційний стан людини, навіть якщо він намагається його замаскувати. Невербальне спілкування, на відміну від словесного, практично не містить обману, тому у фахівців є можливість оцінити справжні наміри працівника, а не тільки декларативні заяви.

Сучасні методики оцінки і атестації персоналу представляють сукупність найбільш об'єктивних і ефективних традиційних методів. Великого поширення набули ассесмент-центри, які представляють центри оцінювання персоналу, результатів діяльності. Робота в них побудована на моделюванні ситуацій, в яких співробітник здатний проявити свої сильні сторони на робочому місці як в плані особистісних якостей, так і в плані професійних навичок. Такі справи зазвичай включають: аналітичні презентації; письмові ділові справи; групові дискусії; особистісні опитувальники; рольові ігри. Сучасні методики оцінки персоналу показують найбільш перспективні галузі розвитку співробітника, дозволяють всебічно оцінити необхідні особистісні дані для виконання посадових обов'язків. Найчастіше подібні методики

являють собою автоматизовані і комп'ютеризовані класичні методики оцінювання ділових якостей, значно спрощують взаємодію між оцінюваними співробітниками і експертами (залученими ззовні або працівниками цієї ж компанії). До сучасних популярним способам визначення компетенцій працівників відносять метод «360 градусів». Він був розроблений в 1987 році. Головна його перевага в тому, що він передбачає визначення відповідності займаній посаді і зворотний зв'язок, яка реалізується через самооцінку співробітника. Особливо важливо – повна анонімність проведення опитування за методом «360 градусів». При нехтуванні цією вимогою кореляція з незалежним тестуванням становить менше 1%, методика стає повністю неефективною. Оцінювання співробітника за методом «360 градусів» вважається стресовим, тому рекомендовано застосовувати його при плануванні подальшого кар'єрного просування або формуванні списку працівників, які направляються на навчання і т. д. Проведення оцінки має бути чіткообумовлено.

Щоб робота з оцінки персоналу на підприємстві або в організації постійно вдосконалювалася і ставала ефективнішою, потрібне дотримання ряду факторів: зацікавленість з боку менеджменту; залучення до оцінювання компетентних висококваліфікованих фахівців для оцінки характеристик працівників і їх професійної діяльності; документування роботи системи оцінки персоналу; регулярне інформування працівників про проведення та принципах роботи системи оцінювання персоналу; встановлення міцної і зрозумілою зв'язку між системою оцінки і системою мотивації праці. Дотримання всіх перерахованих умов створює необхідну мінімальну базу для успішного впровадження системи оцінювання працівників, вдосконалення використовуваного методу оцінки результатів праці персоналу в організації. Головна вимога до системи – дієвість. Якщо за результатами оцінки персоналу в компанії не відбулося ніяких змін в штатному розкладі, заробітної плати, нарахування премій співробітникам, то система оцінювання буде сприйматися як непотрібна ланка в управлінні персоналом. Дієвою система

буде тоді, коли працівники, які отримали високі рейтинги в системі оцінювання, матимуть підвищені премії в порівнянні з тими, хто отримав низькі результати. Як варіант, успішні працівники можуть бути відправлені на навчання, підвищення кваліфікації, зараховані до кадрового резерву, нагороджені путівками або цінними призами. Крім дієвості, система оцінки персоналу повинна бути практичною (легко застосовною на практиці). Постійно удосконалюється система оцінювання дозволяє: точно визначати ефективність трудової діяльності співробітників; своєчасно формувати кадровий резерв; створити корпоративну ідентичність і чітке розуміння корпоративних завдань і цілей. Для вдосконалення системи і методів оцінки персоналу організації і результатів його праці потрібно: підвищення ролі кадрової служби на підприємстві; грамотне нормативно-правове забезпечення оціночних заходів; впровадження інструментів відповідальності за прийняті кадрові рішення; розробка системи найму і відбору персоналу; підвищення якості професійної підготовки працівників. Необхідно виключити всі надмірно складні методи і методики, постаратися закласти найбільш об'єктивні оцінні показники, які не викликать опір і негативне ставлення працівників.

Ефективна система атестації персоналу впливає на результат досягнення стратегічних цілей організації і її конкурентоспроможності. За допомогою атестації персоналу, керівництво підприємства формує базову основу для стратегічного розвитку бізнесу. Даний процес відбувається за рахунок створення розвитку професійних якостей співробітників компанії, які формують кадровий резерв.

## Висновки до 1 розділу

Мотивація – це мистецтво, креативність і тонке відчуття психології потреб та мотивів працівників, що спонукає персонал до діяльності, яка співпадає із бажаннями, інтересами та позиціями менеджера і організації.

Для успішної діяльності компанії існує необхідність використання методів матеріального і нематеріального заохочення працівників. Матеріальна мотивація розраховується за результатами виконаної роботи і може змінюватися у працівників, які займають ті ж самі позиції у компанії. Фінансові винагороди часто спричиняють невдоволення у колективі і створюють нездорову атмосферу для персоналу. Тому потрібна якась звичайна моральна компенсація чи посередник для збалансування оцінки роботи персоналу. Такими факторами врівноваження являються методи нематеріального заохочення. Для ефективної роботи компанії показники матеріальної мотивації слід зіставляти із цілями бізнесу, передбачаючи системи заохочень за реалізацію конкретних завдань та за виконання загальних планів організації.

В цілому, побудова механізму мотивації персоналу в організації представляє із себе процес визначення основних форм і методів взаємодії об'єкта мотивації (співробітника) і організації.

Виявлений алгоритм етапів механізму мотивації відтворює природний напрямок розвитку мотивації на суб'єктивно-особистісному рівні, проте слід зазначити, що в цьому алгоритмі можливі і зворотні рухи, обумовлені внутрішніми коливаннями співробітника щодо справедливості зробленого вибору.

Розроблення системи мотивації персоналу та на її основі використання різноманітних методів матеріальної та нематеріальної мотивації залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: економічної ситуації в регіоні, країні, світі, характеру виробництва та особливостей галузі, фінансового стану підприємства, умов праці, освітнього,



професійного, вікового, статевого складу працівників, їх посади, характеру, життєвих потреб тощо.

Досліджено основні методи атестації персоналу підприємства в системі мотивації праці на підприємстві

Нами з'ясовано що ефективна система атестації персоналу впливає на результат досягнення стратегічних цілей організації і її конкурентоспроможності. За допомогою атестації персоналу, керівництво підприємства формує базову основу для стратегічного розвитку бізнесу. Даний процес відбувається за рахунок створення розвитку професійних якостей співробітників компанії, які формують кадровий резерв.

Система мотивування повинна бути простою і зрозумілою для працівника, бути гнучкою, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно та психологічно обґрунтовані. Системи заохочень повинні формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в ділових стосунках з іншими співробітниками. Разом з тим, вивчення проблеми мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи. Вивчення внутрішніх механізмів мотивації є основою для створення ефективної праці для тих, хто дійсно прагне реалізувати свої здібності та можливості, хто щиро зацікавлений своєю працею і результатами діяльності підприємства. При побудові систем мотивації керівники повинні враховувати не тільки взаємозв'язок мотивів людини, але і їх мінливу природу. Ці зміни необхідно розуміти та вміти вчасно на них реагувати. Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: організаційно-виробничих, соціально-економічних, адміністративних, інформаційно-роз'яснювальних, соціально-психологічних, правових.

## РОЗДІЛ 2. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

### 2.1 Організаційно-правова характеристика ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» засноване в 2000 році. Сьогодні ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» – це сучасне, потужне, перспективне підприємство, стабільно і швидко розвивається.

Загальні дані про підприємство наведені у табл. 2.1

Таблиця 2.1

#### Загальні дані ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство "Прилуцький м'ясокомбінат"
Код ЄДРПОУ	32358806
Дата реєстрації	21.03.2003
Контактна інформація	17500 м. Прилуки, вул. Дружби Народів, будинок 34 Тел: (380-4637)53563, 53954 Факс: (380-4637) 50084 Веб сторінка: <a href="mailto:info@prilutski.com.ua">info@prilutski.com.ua</a>
Уповноважені особи	Рожко Артем Миколайович — Голова правління
Види діяльності	10.13 Виробництво м'ясних продуктів
Форма власності	Недержавна власність
Розмір статутного капіталу	5153249 грн.
Податковий борг	Відсутній

Комбінат ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» перебуває на ринку України більше 10 років і добре відомий як надійний постачальник м'яса яловичини, свинини, баранини.

Місячний обсяг виробництва м'ясосировини 150-200 тон. Субпродукти 1-ї, 2-ї категорії і напівфабрикати в асортименті.

ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» організовує стабільні поставки в регіони України.

Сьогодні це сучасне, потужне, перспективне підприємство, стабільно і швидко розвивається.

Ковбасні вироби ТМ «Прилуцькі» реалізуються не тільки в Прилуках, а й в Києві, Сумській, Черкаській, Полтавській, Чернігівській областях. У м. Прилуки відкриті 2 фірмових магазини «Ситий тато», а ще в 17 торгових установах встановлені спеціалізовані вітрини-холодильники ТМ «Прилуцькі», в яких присутній практично весь асортимент ковбасних виробів підприємства. Асортимент продукції постійно розширюється і оновлюється і на сьогоднішній день складає більше 80 найменувань.

Вакуумувальне обладнання дозволяє продовжити термін зберігання продукції, що особливо імпонує споживачеві нарізок копчених виробів невеликими порціями.

Сучасне нове обладнання і високі технології сприяють постійному зростанню виробництва, розширення асортименту. Система обліку і контролю виробництва повністю комп'ютеризована. Побудована нова ділянка відвантаження готової продукції з камерами зберігання, в яких автоматично підтримується необхідний мікроклімат. Підприємство розширює парк камер для термічної обробки ковбас, закуповує нове обладнання для забезпечення технологічного процесу.

Кількість працівників підприємства становить близько 53 особи. На підприємстві працює переважно молодь. Всі співробітники підприємства соціально захищені: своєчасна виплата заробітної плати, щорічні відпустки, путівки, надання співробітникам безпроцентних позичок, оплата навчання співробітників та їх дітей. На сьогоднішній день за рахунок підприємства в закладах вищої освіти навчається 5 чоловік. Далекоглядна політика керівництва дозволяє постійно створювати нові робочі місця, що обумовлює потребу в фахівцях різних спеціальностей.

Керівництво проводить широку благодійну і спонсорську діяльність.

Планово проводиться благоустрій території підприємства, капітальний ремонт цехів, побутових приміщень. Введено в експлуатацію цех з виробництва напівфабрикатів.

Місія компанії - забезпечувати поставку на ринок якісних, екологічно

чистих, різноманітних і повноцінних продуктів харчування, сприяти формуванню фундаменту здоров'я нації. Разом з провідними тваринниками і сільгоспвиробниками України, кращими вченими і технологами постійно працювати над поліпшенням якості продукції.

Об'єднуючи кращих фахівців і професіоналів домагатися тільки найвищих показників в економічній сфері, неухильно удосконалюватися, вносячи свій внесок у процвітання харчової промисловості України. Через рішення соціально-значущих суспільних і економічних завдань забезпечити зростання професіоналізму, добробуту та якості життя для всіх співробітників компанії – від стажера та молодшого спеціаліста до провідних менеджерів і акціонерів. Розуміючи значимість компанії для всього Товариства, бути соціально відповідальною, надавати необхідну підтримку незахищеним верствам населення, всіляко сприяючи підвищенню рівня життя мешканців України.

Керівництво ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» планує збільшити обсяг виробництва продукції, придбати сучасно м'ясопереробну технологічну лінію та зменшити витрати на реалізацію.

Організаційна структура забезпечує ефективне здійснення обов'язків кожним працівником фірми. До переваг такої структури слід віднести можливість організовувати управління виробничими процесами за лінійною схемою та паралельне надання функціональними підрозділами методичної допомоги виконання управлінських завдань для відповідних лінійних керівників. Основним недоліком організаційної структури є затягування строків підготовки управлінських рішень та передання інформації. Однак, враховуючи середні розміри підприємства, ці недоліки не здійснюють великого впливу безпосередньо на його процес функціонування. Тобто лінійно-функціональна структура управління є найбільш оптимальною для підприємства.

Фінансовий стан підприємства протягом останніх трьох років стабільний. Стратегічні цілі підприємства – подальше забезпечення

споживачів високоякісною продукцією за конкурентними цінами, а також збільшення своєї частки на динамічно зростаючому українському ринку.

Кадрова політика підприємства спрямована на підготовку кваліфікованого персоналу. Тому на підприємстві проводяться такі спеціалізовані програми:

- програми СМР, ТАМ, СМК;
- програма по підвищенню кваліфікації;
- програма з техніки безпеки та охорони праці;
- програма з гігієни праці.

За даними 2022 року, які подані у таблиці 2.2 видно, що витрати періоду займають трохи меншу питому вагу – 48,48 %, коли прямі витрати складають 51,42% від загальної структури витрат. Серед витрат періоду собівартість реалізації продукції займає найбільш питому вагу – 53,82%, найменшу питому вагу складають адміністративні витрати – 9,36%. Серед прямих витрат найбільшу питому вагу складаються інші операційні витрати – 49,28%, найменшу – відрахування на соціальні заходи – 1,62 %.

Таблиця 2.2

## Структура витрат за 2022 р. (тис. грн)

Показник	За звітний період	За попередній період
Статті калькуляції:		
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	( 36 529 )	( 22 277 )
Адміністративні витрати	( 1 752 )	( 1 529 )
Витрати на збут	( 1 496 )	( 1 562 )
Інші операційні витрати	( 775 )	( 216 )
Елементи Витрат:		
Матеріальні затрати	36 486	22 739
Витрати на оплату праці	2 356	1 852
Відрахування на соціальні заходи	560	470
Амортизація	375	307
Інші операційні витрати	775	216
Разом	40 552	25 584

Серед витрат періоду, порівнюючи початок звітнього періоду і кінець, найбільше зростає собівартість реалізації продукції від 22277 тис. грн. до 35529

тис. грн., інші операційні витрати навпаки збільшилися від 216 тис. грн. до 775 тис. грн.

Загальні витрати підприємства на кінець звітного періоду збільшилися від 25584 до 40552, тобто на 14968 тис. грн., що складає майже 58,5 % [41].

Шляхи зниження собівартості продукції для підприємства:

- зниження собівартості за рахунок зменшення заробітної праці працівникам;

- поліпшення якості матеріальних ресурсів;

- зростання продуктивності праці;

- зменшення витрат на матеріали;

- економія витрат на збут [48, с.34-37];

Фінансовий результат ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2022 рік представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Визначення фінансового результату (тис. грн)

Показник	За звітний період	За попередній період
Фінансові результати від операційної діяльності:		
- прибуток	1 683	1 237
- збиток	0	0
Фінансові результати до оподаткування:		
- прибуток	1 878	1 364
- збиток	( 0 )	( 0 )
Чистий фінансовий результат :		
Прибуток	1 475	1 113
Збиток	0	0

Фінансові результати в цілому у 2022 році порівняно з 2021 – зросли. Чистий прибуток ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» збільшився на 362 тис. грн., що склало майже 32,5%.

Отже, проведений аналіз організаційної та економічної діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» дає можливість перейти до дослідження економічного стану підприємства.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Задля аналізу показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» необхідно розрахувати показники за основними групами, тобто показники оцінки майнового стану, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності.

Інформаційною базою задля розрахунку зазначених показників виступають основні форми фінансової звітності підприємства, що наведені у додатках.

Задля здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно мати певне майно, яке належить йому на правах власності або володіння. Усе майно, яке належить підприємству й яке відображено у його балансі, називають активами. Сама по собі структура майна не визначає фінансового стану підприємства.

Аналіз майнового стану дає можливість визначити абсолютні й відносні зміни статей балансу за певний період, відстежити тенденції їх зміни й визначити структуру фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз структури майна підприємства, її динаміки не дає відповіді на запитання – наскільки вигідно задля інвестора вкладення коштів в певне підприємство, воно дає змогу оцінити стан активів й наявність коштів задля погашення зобов'язань.

В структурі майна ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» переважають необоротні активи, що може свідчити про важку структуру балансу підприємства. Це може також свідчити про тривалий період виробництва та реалізації продукції.

Виходячи з значення коефіцієнту зносу за аналізований період, можна сказати про достатню зношеність основних засобів. Ці показники становлять 49%, та по 51 % відповідно в 2020, 2021 та 2022 рр.

Таблиця 2.4

Аналіз майнового стану ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за період  
2020-2022 рр., тис. грн

Показник	Розрахунок	Рік			Відхилення: +,- 2022 р. до: 2020
		2020	2021	2022	
Коефіцієнт зносу	Сума зносу ОЗ /Первісну вартість ОЗ на початок періоду	0,49	0,5	0,51	0,02
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Вартість введених ОЗ за звітний рік/ Загальну вартість ОВЗ на кінець року	0	0,96	0,97	0,97
Коефіцієнт вибуттяОЗ	Вартість ОЗ які вибули/Вартість ОВЗ на початок періоду	1,04	1,05	1,07	0,03

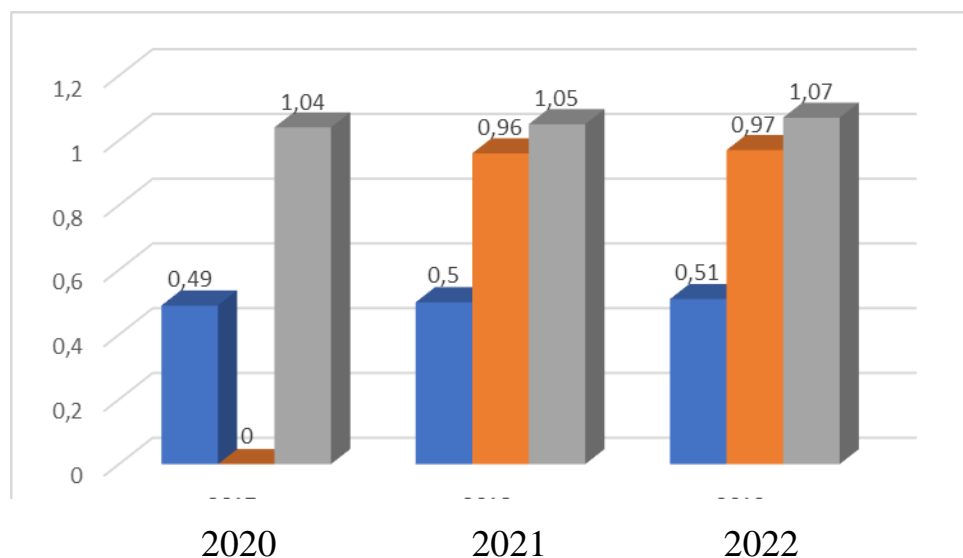


Рисунок 2.1 – Майновий стан ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2020-2022рр.

Негативною тенденцією є те, що на підприємстві рівень зносу поступово збільшується. Це у першу чергу свідчить про те, що підприємство не у достатній мірі займається оновленням основних засобів.

Аналіз показників платоспроможності. Платоспроможність – це наявність в підприємства грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх задля своєчасного погашення своїх боргових зобов'язань.



Зауважимо, що коефіцієнт платоспроможності розраховується як співвідношення грошових коштів та їх еквівалентів до суми термінових платежів на певну дату чи на наступний період.

За нагальної необхідності погасити термінові платежі підприємство може перетворити активи (ліквідні активи) у готівку. Звідси з поняттям «платоспроможність» пов'язано поняття «ліквідність», але друге найбільш ємне.

Показники платоспроможності, методика розрахунку та результати їх обчислення на основі балансу 2022 року наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз платоспроможності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2022

р., тис. грн

Показники	Розрахунок	На початок року	На кінець року	Відхилення (+; -)
1. Платіжні засоби:	x	x	x	X
- каса і поточний рахунок	1	2095	227	-1868
- готова продукція та товари	2	540	2164	-1624
- дебіторська заборгованість	3	466	427	-39
Разом платіжних засобів	4	3101	2818	-1325
2. Платіжні зобов'язання разом:	5	4143	1123	-3020
- коефіцієнт Платоспроможності	$6=1/5$	0,51	0,202	-0,308
- перевищення платіжних Засобів	$7=4\geq 5$	-	-	X
- перевищення платіжних зобов'язань	$8=5\geq 4$	+	+	X

Розраховавши платоспроможність даного підприємства можна сказати, що наявність грошових коштів в касі і на поточному рахунку в банку на кінець звітної періоду зменшилась на 1868 тис. грн. Вартість готової продукції і товарів на кінець 2022 року склала 2164 тис. грн. Дебіторська заборгованість на кінець 2022 року зменшилась на 39 тис. грн. і склала 427 тис. грн., що є позитивною ознакою для фінансово-господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт платоспроможності на початку аналізованого періоду майже

досягає нормативного значення (0,5) і становить 0,51, а на кінець 2022 р. зазначений показник зменшився на 0,308 і склав 0,202, й нажалі знаходиться на низькому рівні.

Отже, провівши аналіз платоспроможності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2022 р., можемо впевнено сказати, що на кінець періоду рівень платоспроможності ще досить недостатній для задовільного платоспроможного стану.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає не тільки його платоспроможність а й ліквідність.

Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна у кошти платежу. Чим менше час, необхідний задля перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність. Таким чином, ліквідність підприємства - це його здатність перетворити свої активи у кошти платежу задля погашення короткострокових зобов'язань.

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань, то ж проведемо аналіз ліквідності Товариства за 2022 рр.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності підприємства ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2022 р., тис. грн

Показники	Оптимальне значення	Формула для розрахунку	На початок року	На кінець року	Відхилення (+; -)
Коефіцієнт покриття ліквідності	1,0 – 2,0/3,0	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	1,62	4,34	2,72
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,25	Грошові активи/Поточні зобов'язання	0,51	0,05	-0,46
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	<1,0	Поточні зобов'язання/дебіторська заборгованість	1,23	0,33	-0,09

Аналізуючи групу показників ліквідності розглянемо більш детально

значення кожного показника.

Значення коефіцієнта покриття поступово зростає з кожним роком, що означає, що підприємство має більше можливостей, аби погасити поточні зобов'язання. Нормативним є значення в межах [2; 3], тому можна стверджувати, досліджуване нами підприємство має задовільний стан платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити в поточний момент або найближчим часом.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є більш жорстким критерієм ліквідності підприємства й показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити у поточний момент чи найближчим часом.

Задля аналізованого нами підприємства значення цього показника знаходилось поза норми: на початку 2022 р. – 0,51 – досить високим, при рекомендованому значенні: 0,2 – 0,3. Під кінець 2022 р. стан ліквідності підприємства погіршився, а саме значення цього коефіцієнта знизилось до значення 0,05. Тобто коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився, й, нажаль, недостатньо задля того аби підприємство стало спроможним негайно ліквідувати короткострокову заборгованість.

Нормативне значення коефіцієнту поточної ліквідності становить 0,6 й більше. Як бачимо з таблиці, в досліджуваному р., це значення по нашому підприємстві є більше нормативного показника на початок уроку та різко знижується на кінець р. й становить 0,33 з кожним роком, тому, можна зробити висновок, що підприємство недостатньо забезпечене оборотними коштами задля ведення господарської діяльності, а тому не може своєчасно погасити зобов'язання.

До найважливіших економічних категорій, що характеризують ефективність діяльності підприємств на засадах господарського розрахунку,

також відносять рентабельність. Вона означає дохідність, прибутковість підприємства.

Наочно ситуація, що пов'язана з ліквідністю ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» зображена на рисунку 2.2.

Рентабельно працює підприємство тоді, коли воно отримало надлишок над витратами на виробництво продукції в вигляді доходу. Доходом підприємства є частина вартості валової продукції, що залишилася після відшкодування затрат на її виробництво.

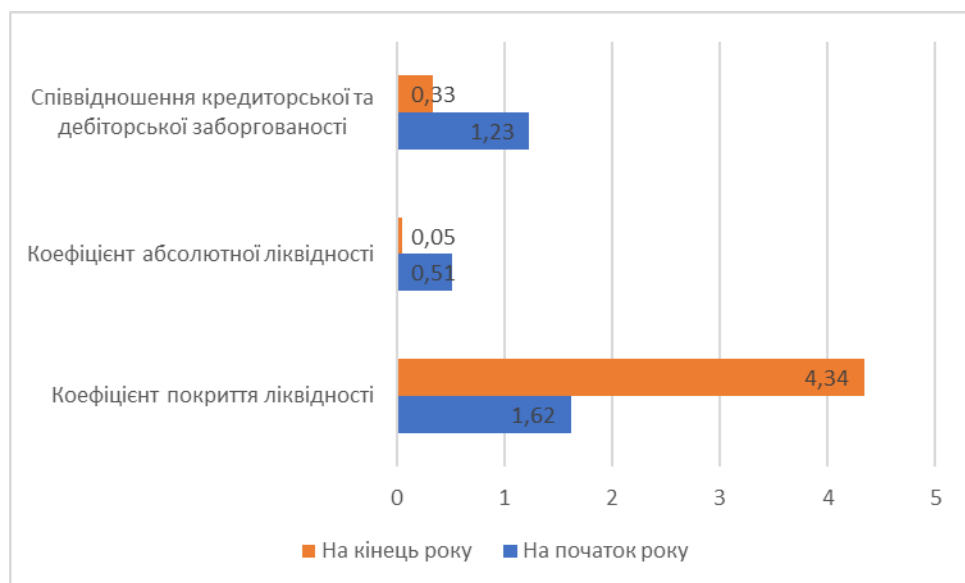


Рисунок 2.2 – Стан ліквідності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2022 рік

Рентабельність належить до показників, що певною мірою узагальнено характеризують економічну ефективність діяльності підприємства. В ньому відображаються результати затрат не лише живої, а та уречевленої праці, ступінь використання засобів виробництва, якість реалізованої продукції, рівень організації виробництва та його управління.

Аналіз показників рентабельності. До найважливіших економічних категорій, що характеризують ефективність діяльності підприємств на засадах господарського розрахунку, також відносять рентабельність. Вона означає дохідність, прибутковість підприємства.

Рентабельно працює підприємство тоді, коли воно отримало надлишок над витратами на виробництво продукції в вигляді доходу. Доходом підприємства є частина вартості продукції, що залишилася після відшкодування витрат на її виробництво.

Рентабельність належить до показників, що певною мірою узагальнено характеризують економічну ефективність діяльності підприємства. В ньому відображаються результати затрат не лише живої, а та уречевленої праці, ступінь використання засобів виробництва, якість реалізованої продукції, рівень організації виробництва та його управління.

Проаналізуємо рентабельність ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2020-2022 рр. у таблиці 2.7.

З даних таблиці 2.7 можна побачити, що коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства (рентабельність активів) розраховується діленням чистого прибутку на середньорічну вартість активів підприємства. Цей коефіцієнт показує, скільки прибутку одержує підприємство з кожної гривні, вкладеної у активи відповідно у 2020 р. – 0,008, 2021 р. – 0,275, 2022 р. – 0,087.

Цей показник є одним з більш важливих індикаторів конкурентоздатності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу визначає прибуток, отриманий на одиницю капіталу власників підприємства. Він відображає прибутковість всього капіталу, що належить акціонерам, а не лише інвестованого у акції.

Значення коефіцієнта рентабельності власного капіталу суттєво залежить від структури капіталу: чим меншою є частка власних коштів в загальному обсязі фінансових ресурсів підприємства, тим вищим буде значення коефіцієнта за інших рівних умов. Зростання рентабельності власного капіталу може бути викликано як зростанням розміру прибутку, так й зменшенням частки власного капіталу у ресурсах підприємства, а отже, зростанням ризику структури капіталу.

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2020-  
2022 рр., тис. грн

Показник	Розрахунок	Рік			Відхилення: +,- 2022 р. до:	
		2020	2021	2022	2020	2021
Коефіцієнт рентабельності активів	чистий прибуток/середньорічну вартість активів	0,008	0,275	0,087	0,0079	-0,188
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	чистий прибуток/власний капітал	0,121	0,39	0,095	-0,026	-0,295
Коефіцієнт рентабельності діяльності	прибуток від реалізації/ витрати на виробництво продукції	0,24	0,192	0,151	-0,089	-0,041
Коефіцієнт рентабельності продукції	чистий прибуток/загально виробничу собівартість	0,192	0,167	1,319	1,127	1,152

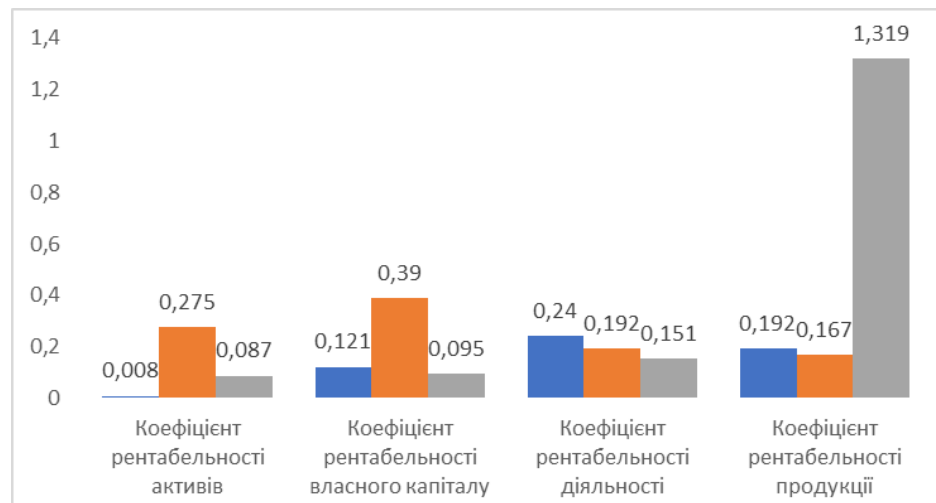


Рисунок 2.3 – Аналіз рентабельності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Це означає, що коефіцієнт не є абсолютно інформативним з погляду дефініція рентабельності капіталу й його значення необхідно порівнювати із

значеннями аналогічних коефіцієнтів задля інших підприємств галузі та аналізувати у комплексі з іншими показниками прибутковості, його значення коливаються з р. у р. й є тенденція до збільшення: у 2020 р. – 0,121, 2021 р. – 0,39 та у 2022 р. – 0,0095.

Один з ключових бізнес-індикаторів, котрий показує успішність й ефективність роботи будь-якої компанії – це показник рентабельності її основної діяльності. Коефіцієнти рентабельності характеризують прибутковість роботи компанії.

Коефіцієнт рентабельності основної діяльності показує кількість чистого прибутку, отриманого компанією з 1 гривні, витраченої на виробництво продукції. При ефективно організованому бізнес-процесі даний показник повинен з протягом часу рости. Протягом аналізованого періоду значення цього показника по ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» має мінливий характер та тенденцію до зниження, а саме у 2020 р. – 0,24, 2021 р. – 0,192, 2022 р. – 0,151. Це свідчить про низьку прибутковість підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продукції показує кількість чистого прибутку, отриманого компанією з 1 гривні, витраченої на виробництво продукції. При ефективно організованому бізнес-процесі даний показник повинен протягом певного часу рости, на аналізованому підприємстві максимальний ріст зазначеного показника відбувся в 2022 р. й склав – 1,319, що на 1,127 більше у порівнянні з 2020 р. та на 0,152 у порівнянні з 2021 р.

При ефективно організованому бізнес-процесі даний показник повинен протягом певного часу рости, на аналізованому підприємстві даний показник має тенденцію зниження, що свідчить про велику питому вагу витрат підприємства в одиниці продукції й неправильне фінансове планування та аналіз доходів та витрат.

Аналіз фінансової стійкості підприємства. Фінансова стійкість – це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них,

наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування. Розуміння результатів розрахунку показників фінансової стійкості свідчать про високу незалежність від зовнішніх джерел залучення фінансових ресурсів, низьку імовірність банкрутства, здатність швидко пристосуватися до зміни кон'юнктури ринку і т.д. У той же час надмірно високі значення показників, наприклад, показника фінансової автономії може свідчити про те, що організація не повною мірою використовує наявний потенціал. Розроблена система показників, які у вітчизняній і світовій практиці використовуються для оцінки фінансової стійкості підприємства. Основними із них є:

- коефіцієнт автономії характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх запозичень. Визначається як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу. (Нормативне значення більше 0,5);

- коефіцієнт маневреності власних коштів показник показує, яке частину власного капіталу використовується для фінансування по точної діяльності. Визначається як відношення власного капіталу до оборотних активів. (Нормативне значення більше 0,4);

- коефіцієнт фінансового левериджу відображає структуру капіталу підприємства, а також, певною мірою, ризик структури капіталу (Нормативне значення менше 0,25);

- коефіцієнт забезпеченості власними коштами характеризує рівень забезпеченості підприємства власними джерелами формування оборотних активів, тобто показує, скільки власних джерел формування оборотних активів підприємства припадає на одиницю цих активів (Нормативне значення більше 0,1).

На основі даних, що відображені в таблиці 2.8, проведемо аналіз абсолютних показників фінансової стійкості та визначимо її тип.

З даних таблиці 2.8 бачимо, що коефіцієнт автономії в отриманих значеннях складає 0,626, 0,706 та 0,912 за відповідні часові рамки, відповідно 2020 р., 2021 р. та 2022 р. та свідчить, що в структурі джерел фінансування відповідно 63 %, 71 %, 91% та свідчить, що в структурі джерел фінансування



відповідно суттєво знизилась доля власного капіталу.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами за проаналізований період має додатне значення і становить 0,3 у 2020 р. 0,43 у 2021 та 0,852 у 2022 році, що свідчить про наявність власних оборотних засобів, відбувається їхнє збільшення.

Таблиця 2.8

## Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

	Розрахунок(рядки звітності)	Роки			Відхилення: +,- 2021 р. до:	
		2020	2021	2022	2020	2021
Коефіцієнтавтономії	1495/1900	0,626	0,706	0,912	0,286	0,206
Коефіцієнт маневреностівласних коштів	(1495-1095)/1495	0,158	0,244	0,325	0,167	0,081
Коефіцієнт фінансового левериджу	1595/1495	0,016	0,007	0,006	-0,01	-0,001
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	(1495-1010)/1195	0,3	0,43	0,852	0,552	0,422

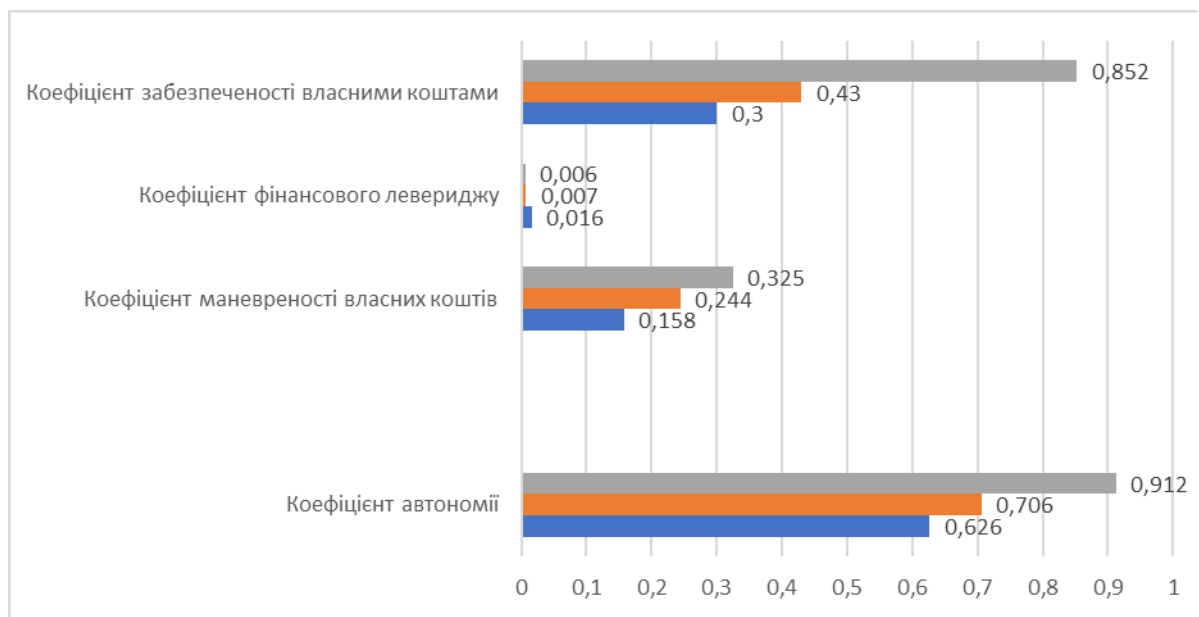


Рисунок 2.4 – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Провівши аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Прилуцький

м'ясокомбінат» за 2020–2022 рр. з впевненістю можемо сказати, що Товариство є достатньо фінансово стійким, розраховані показники фінансової стійкості знаходяться у відповідних межах та не виходять за граничні показники.

З даних таблиці 2.9 бачимо, що трудовий потенціал ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» протягом аналізованого періоду має певні прогалини, а саме: коефіцієнт підвищення кваліфікації робітників ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» протягом 2020-2022 років становить 0. Дане значення є негативним для ведення господарської діяльності підприємства оскільки протягом аналізованого періоду жодний робітник підприємства не проходив підвищення кваліфікації – це характеризує незадовільну якість працівників.

Отже, ефективне управління, цілеспрямоване відтворення та повноцінне використання ресурсів підприємства можуть бути забезпечені тільки тоді, коли мають місце: економічно та соціально доцільне відношення ресурсів праці й матеріально-технічної бази, насамперед, основних виробничих фондів; застосування прогресивних, високопродуктивних та екологічно безпечних технологій в виробництві продукції; розширення, відтворення та оновлення ресурсів. Адже чітко організоване, своєчасне та у достатній кількості матеріально-технічне забезпечення й висока якість матеріально-технічних основних засобів виробництва продукції безпосередньо визначають результативність та безпечність функціонування ресурсного потенціалу підприємств, а також, їх розвиток.

Таблиця 2.9

Аналіз трудового потенціалу ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за  
2020-2022 рр.

Показник	Розрахунок	Рік			Відхилення: +,- 2022 р. до:	
		2020	2021	2022	2020	2021
Коефіцієнт освіти	тривалість роботи працівника за спеціальністю, визначеною у дипломі (за аналізований період), місяців /«60»	0,6	0,6	0,6	0	0
Коефіцієнт посадового досвіду	досвід роботи на певній посаді /»60»	1,2	1,2	1,2	0	0
Вартісний показник продуктивності	Дохід від реалізації продукції/середня чисельність працівників.	937,37	525,08	793,89	- 143,48	268,81
Коефіцієнт обороту по Кадрів	Чисельність прийнятих працівників /середня чисельність працівників.	0,243	0,098	0,058	-0,185	-0,04
Коефіцієнт вибуття кадрів	Чисельність звільнених працівників /середня чисельність працівників.	0,073	0,059	0,038	-0,035	-0,21
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації за період роботи за спеціальністю, місяців/ нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації (виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю 0,5 місяця), місяців.	0	0	0	0	0

Запропонований метод підвищення мотивації праці буде ефективним. А фонд базової зарплати не зменшується, робітники отримують однакову зарплату та премії за виконання додаткових завдань і поставлених цілей, у свою чергу призводить до підвищення ефективності та продуктивності праці.

### 2.3. Аналіз мотиваційного механізму управління на підприємстві

Оцінювання рівня мотивації за результатами праці визначається на базі вимірювання певних показників, таких як: продуктивність, ефективність продаж чи ефективність діяльності підприємства у цілому. Проте, на перелічені показники, окрім рівня мотивації праці, впливають ще багато інших факторів, таких як: організація роботи, сприйняття цілей підприємства, наявність сучасних засобів виробництва та інструменту, наявність персоналу на підприємстві, рівень кваліфікації, досвіду, вмінь, знань працівників тощо. Тому, при дефініції рівня мотивації за результатами праці варто правильно врахувати вплив ще та інших факторів, окрім продуктивності праці [66].

Оцінювання рівня мотивації праці персоналу проводиться за непрямыми показниками – плинність кадрів, задоволеність працею, бажання змінити роботу, ініціативність та творчість працівників. Тобто, чим більше задоволеність працею, тим менше плинність кадрів, тим самим рівень мотивації праці персоналу значно найбільш високий.

Задля побудови ефективної системи стимулювання працівників доцільно також детальніше вивчити структуру персоналу.

Задля досягнення своїх цілей підприємству, окрім матеріальних ресурсів, потрібен такий вид ресурсів, як робоча сила. Їх специфіка полягає у тому, що коли їх розглядати як витрати підприємства, вони ніколи не принесуть прибутку, й коли їх розглядатимуть з точки зору важливого чинника функціонування підприємства й ефективно стимулюватимуть, вони будуть ключовими до успіху підприємства. Середня кількість працівників на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» в 2022 р. становила 53 особи. Структуру кадрів підприємства ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» відображено в таблиці 2.4У 2021 році в порівнянні з 2020 роком кількість персоналу ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» збільшується на 24,4 %. Чисельність виробничих робітників збільшується на 29,4 %. Чисельність

офісного персоналу не зростає.

Таблиця 2.10

Структура персоналу підприємства ПрАТ «Прилуцький  
м'ясокомбінат»

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Темп росту 2021/ 2020, %	Темп росту 2022/ 2021, %
	Кількість осіб	Питома вага, у %	Кількість осіб	Питома вага, у %	Кількість осіб	Питома вага, у %		
Персонал, усього	41	100	51	100	53	100	24,4	3,9
Виробничий персонал	34	82,9	44	86,3	44	83	29,4	-
Офісний персонал	7	17,1	7	13,7	9	17	-	28,6
В т. ч.: керівники/ управлінці	2	4,9	2	3,9	2	3,8	-	-
Спеціалісти/ операційний персонал	5	12,2	5	9,8	7	13,2	-	40

Чисельність керівників у 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшується на 2 особи. Збільшення кількості працівників пов'язане з розширенням виробництва. У 2022 році загальна кількість персоналу збільшується на 3,9 % (або на 2 працівника) порівняно з 2021 роком. Чисельність робітників залишається стабільно, а чисельність офісного персоналу зростає на 28,6 % (2 особи), переважно за рахунок зростання чисельності спеціалістів (на 40 % або 2 особи). Чисельність керівників протягом досліджуваного періоду залишається стабільною.

Проаналізуємо оновлення та плинність персоналу на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат», що наведено у таблиці 2.11.

Для проведення аналітичної оцінки персоналу використовуємо такі аналітичні показники, як коефіцієнт оновлення персоналу, коефіцієнт плинності персоналу та коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників.

Таблиця 2.11

Дані для аналізу оновлення та плинності персоналу на підприємстві  
ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютний приріст, 2021- 2020	Абсолютний приріст, 2022- 2021	Темп росту, 2021/2020, %	Темп росту 2022/2021, %
Середньоспискова чисельність працівників на підприємстві	41	51	53	10	2	24,4	3,9
Кількість прийнятих працівників	20	26	7	16	-19	30	-26,9
Кількість звільнених працівників з різних причин	10	15	5	5	-5	50	-33,3

Коефіцієнт плинності робочої сили – відношення числа працівників, що вибули за власним бажанням, звільнених за прогул і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді до середньоспискової чисельності штатних працівників облікового складу:

У таблиці 2.12 наведено показники руху персоналу на підприємстві в 2020-2022 роках Коефіцієнт плинності персоналу в 2021 р. найменший за останні три роки, що свідчить про зменшення кількості звільнених та збільшення середньоспискової чисельності працівників. Коефіцієнт відношення прийнятих та звільнених протягом 2020-2022 роках більший за одиницю, (Кпз 1), що ще раз доводить, що організаційна структура ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» має тенденції до уповільненого розширення.

Аналіз якісного складу персоналу ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» здійснимо за структурою персоналу:

- 1) за категоріями:
  - керівники та управлінці – 2 особи;
  - спеціалісти – 7 осіб;
  - виробничий персонал – 44 осіб.

2) за статтю:

- чоловіки – 18;

- жінки – 35;

3) за освітою:

- вища – 10;

- середньо-технічна – 53;

4) за віком:

- до 30 років – 12;

- 30-35 років – 35;

- більше 35 років – 6.

Таблиця 2.12

Аналіз руху персоналу на підприємстві ПрАТ «Прилуцький  
м'ясокомбінат»

№ п/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	Коефіцієнт оновлення персоналу, Коп	0,4	0,4	0,29
2	Коефіцієнт плинності персоналу, Кпп	2	1,73	1,4
3	Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, Кпз	2,0	1,73	1,4

Якісний склад персоналу ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» доцільно дослідити за допомогою таких коефіцієнтів: коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до операційного персоналу, коефіцієнт кваліфікованості персоналу, коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом.

Розрахунки наведено у таблиці 2.13.

Коефіцієнт відношення керівників/управлінців до спеціалістів в 2021 р. склав 0,13, що на 0,03 більше, ніж в 2020 р., та збільшився на 0,01 в 2022 р.. Це можна пояснити так, що на досліджуваному підприємстві відбувається поступове збільшення чисельного складу та вдосконалюється якість роботи. Загалом в 2021 р. спостерігаємо зменшення коефіцієнту кваліфікованості персоналу, що можна пояснити значною плинністю та втратою досвідчених співробітників, проте вже в 2022 р. цей коефіцієнт знову збільшується на 0,06

Таблиця 2.13

## Якісний склад персоналу ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

№п/п	Показник	2020р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютний приріст, 2020-2015 рр.	Абсолютний приріст, 2021-2020
1	Коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до спеціалістів, Ко	0,13	0,16	0,17	0,03	0,01
2	Коефіцієнт кваліфікованості персоналу, Ккв	0,75	0,67	0,73	-0,08	0,06
3	Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом, Ксз	1,00	1,00	1,00	0	0

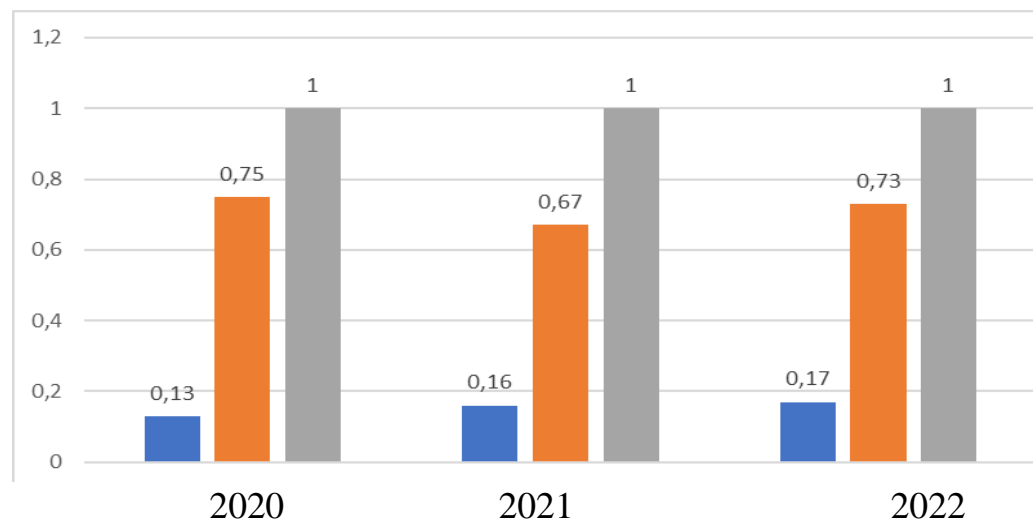


Рисунок 2.5 – Якісний склад персоналу ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» у 2020-2022 рр.

Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом в 2020-2022 рр. є стабільним й дорівнює одиниці. З цього можна зробити те що робота на підприємстві задля більшості працівників є основним постійним місцем роботи.

Відповідно до отриманих розрахунків можемо визначити коефіцієнти ефективності управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» (таблиця 2.14).



Таблиця 2.14

Ефективність системи управління персоналом ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» у 2015-2021 рр.

№ п/п	Показники	Розрахунок	2021/2020	2022/2021
1	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом	$K1 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Тоб}$	1,8	10,5
2	Коефіцієнт співвідношення між фондомоплати праці та доходом	$K3 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Дох}$	0,9	25,1
3	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці	$K4 = \Delta\text{Пр.} / \Delta\text{ФОП}$	0,2	-0,2
4	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої заробітної плати	$K5 = \Delta\text{Пр.} / \Delta\text{Ср. з/пл}$	0,3	-0,3
5	Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників	$K8 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Чпр}$	2,6	3,4

Заохочення, в вигляді премій, використовуються на підприємстві для стимулювання відповідального ставлення працівників до виконуваної роботи та задля підвищення ефективності та якості роботи. Розмір премії може варіювати у залежності від результатів досягнутих за встановлений проміжок часу. Преміальні виплати, що використовуються на досліджуваному підприємстві наявні в двох видах:

- а) за своєчасне та якісне виконання роботи;
- б) за особистий творчий внесок працівника у діяльність підрозділу.

Проаналізуємо, як змінюються витрати на преміальні виплати у сукупних витратах на оплату праці у ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» (таблиця 2.15). З аналітичної таблиці 2.15 та рисунка 2.7 можемо прослідкувати таку тенденцію: у загальних витратах на оплату праці зростає частка преміальних витрат (10,4% у 2020 році, 10,8% у 2021 році та 14,6% у

2022 році). Відповідно, питома вага витрат на заробітну плату зменшується (89,6% у 2020 році, 89,2% у 2021 році, 85,4% у 2022 році). Загалом витрати на оплату праці у 2021 році збільшилися на 117,6 % порівняно з 2020 роком та на 27,2 % у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Політика в області оплати праці є складовою частиною управління підприємством, і від її шляхів значною мірою залежить ефективність його роботи, тому що заробітна плата є одним з найважливіших стимулів у раціональному використанні робочої сили [62].

Таблиця 2.15

Витрати на оплату праці ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» у 2020-2022 рр.

Показник	2020р.		2021р.		2022р.		Абсолютний приріст, 2021-2020	Абсолютний приріст, 2022-2021	Темп росту, 2021/2020 рр., у %	Темп росту, 2022/2021 рр., у %
	Тис.грн	Питома вага, у %	Тис.грн	Питома вага, у %	Тис.грн	Питома вага, у %				
Витрати на оплату праці	851	100	1852	100	2356	100	1001	504	117,6	27,2
В т.ч. на заробітну плату та компенсації	762,5	89,6	1652	89,2	2012	85,4	889,5	360	116,7	21,8
В т.ч. на преміальні та бонусні виплати	88,5	10,4	200	10,8	344	14,6	111,5	144	126	72

Розмір фонду оплати праці на пряму залежить від загальної чисельності персоналу підприємства, а також від середньої зарплати одного працівника.

Отже, в 2021 р. в порівнянні з 2020 р. фонд оплати праці штатних робітників збільшився на 1001 тис. грн.

При цьому за рахунок зростання середньоспискової кількості штатних працівників облікового складу на 10 чоловік фонд оплати праці зріс на 100,1 тис. грн., а за рахунок збільшення середньої заробітної плати на 15,55 тис. грн.

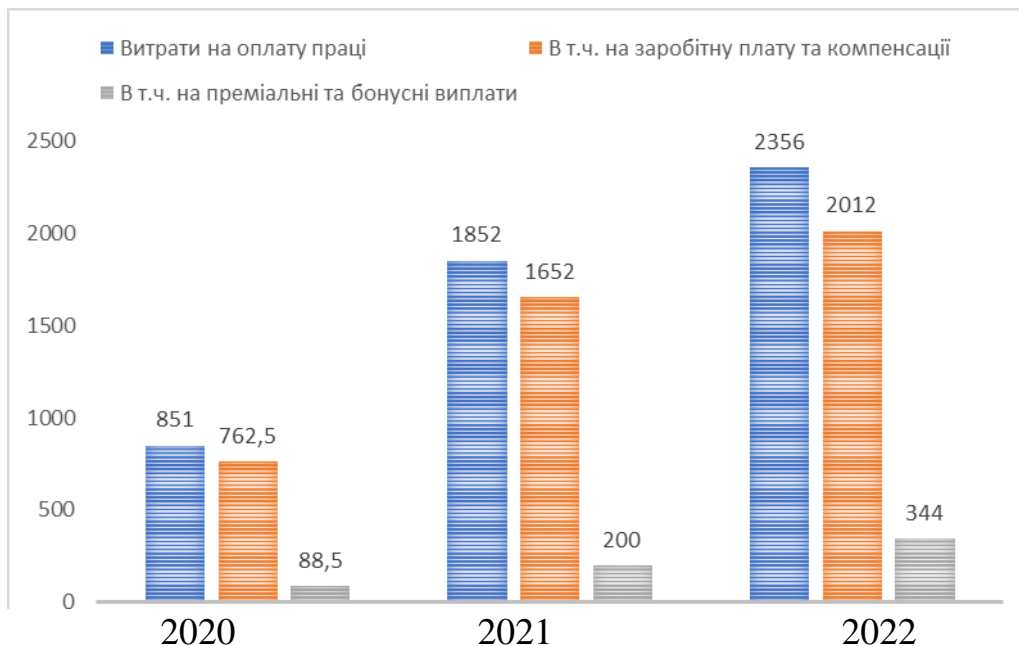


Рисунок 2.6 – Витрати на оплату праці у ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» у 2020-2022 рр.

Тобто збільшення фонду оплати праці у основному, відбулося за рахунок збільшення заробітної плати одного робітника.

Таблиця 2.16

Вплив зміни чисельності персоналу та середньої заробітної плати одного робітника на зміну фонду оплати праці

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2020 р.	2021 р.
ФОП, тис. грн.	851	1852	2356	1505	504
ЧСС, кількість осіб	41	51	53	12	2
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	20,76	36,31	44,45	23,74	8,14

У 2022 р. в порівнянні з 2021 р. фонд оплати праці штатних робітників збільшився на 504 тис. грн. При цьому за рахунок зростання середньоспискової кількості штатних працівників облікового складу на 2 чоловіки фонд оплати праці зріс на 252 тис. грн., а за рахунок збільшення середньої заробітної плати на 8,14 тис. грн. Тобто збільшення фонду оплати праці, у основному, відбулося також за рахунок збільшення заробітної плати одного робітника.

## Висновки до 2 розділу

У даному розділі дипломної роботи нами було зроблено аналіз підприємства ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат», предметом діяльності якого є переробка м'ясної сировини, виробництво м'ясо-ковбасних виробів та напівфабрикатів.

ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» створене для того, щоб здійснювати підприємницьку діяльність та інші види діяльності, щоб забезпечити особисті та суспільні потреби, отримання доходу та реалізація, на його основі, економічних й соціальних інтересів акціонерів, в тому числі отримання прибутку, його розподілу та виплати акціонерам.

Фінансовий стан підприємства протягом останніх трьох років стабільний. Стратегічні цілі підприємства – подальше забезпечення споживачів високоякісною продукцією за конкурентними цінами, а також збільшення своєї частки на динамічно зростаючому українському ринку.

Фінансові результати в цілому у 2022 році порівняно з 2021 – зросли. Чистий прибуток ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» збільшився на 362 тис. грн., що склало майже 32,5%.

Негативною тенденцією є те, що на підприємстві рівень зносу поступово збільшується. Це в першу чергу свідчить про те, що підприємство не в достатній мірі займається оновленням основних засобів.

Провівши аналіз платоспроможності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2022 р., можемо впевнено сказати, що на кінець періоду рівень платоспроможності ще досить недостатність для задовільного платоспроможного стану.

Провівши аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2020–2022 рр. з впевненістю можемо сказати, що Товариство є достатньо фінансово стійким, розраховані показники фінансової стійкості знаходяться у відповідних межах та не виходять за граничні показники.

Управління персоналу та мотиваційний механізм є недосконалим та потребує покращення.

У 2021 р. в порівнянні з 2020 р. фонд оплати праці штатних робітників збільшився на 1001 тис. грн. При цьому за рахунок зростання середньоспискової кількості штатних працівників облікового складу на 10 чоловік фонд оплати праці зріс на 100,1 тис. грн., а за рахунок збільшення середньої заробітної плати на 15,55 тис. грн. Тобто збільшення фонду оплати праці у основному, відбулося за рахунок збільшення заробітної плати одного робітника.

Наведені дані показують, що на підприємстві, яке аналізується, темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання оплати праці.

Провівши кореляційно-регресійний аналіз впливу продуктивності праці на обсяг виробленої продукції за період 2020-2022 роки, було встановлено, що на даному підприємстві наявний досить високий та прямий зв'язок між продуктивністю праці та обсягом виробленої продукції. З'ясовано, що в даному прикладі із збільшенням на 1 одиницю продуктивності праці обсяг виробленої продукції підвищується у середньому на 60.472.

На сьогоднішній день ефективна продуктивність будь-якого підприємства, є можливою завдяки приділенню уваги персоналу, що створює передумови для економічного зростання та конкурентоспроможності як окремого працівника, так і організації в цілому. Управління персоналом підприємств неможливе без розуміння сутності, змісту і ролі процесу мотивації та стимулювання. Тому що у кожного працівника крім визначених умов трудової діяльності на промисловому підприємстві існують свої особисті мотиви та стимули, що спонукають до повсякденного виконання поставлених перед ним завдань. Це зумовлює необхідність у вивченні цих понять, тобто проведенні всебічного дослідження потреб, мотивів і стимулів людини, що сприяє забезпеченню на цій основі ефективної мотивації і стимулювання персоналу.

РОЗДІЛ 3. Економічне обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційного механізму управління ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

3.1. Виявлення напрямів вдосконалення та обґрунтування впровадження ефективної організації мотивації праці на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Управління персоналом компанії виділено в якості самостійного процесу, в рамках впровадження на виробництві системи менеджменту якості. Мета служби управління персоналом – забезпечити підприємство кваліфікованими і мотивованими працівниками. Процес управління персоналом в системі менеджменту якості включає наступні підпроцеси:

- визначення потреби в персоналі;
- формулювання вимог до різних категорій працівників;
- підбір і наймання персоналу;
- адаптація нових співробітників;
- оцінка персоналу та моніторинг ефективності діяльності;
- розробка системи мотивації;
- управління навчанням і розвитком працівників;

Система мотивації персоналу – одне з найважливіших питань, розробка і впровадження на практиці подібної системи – дуже складний проект. На думку керівництва, стимулювання – це тактика вирішення проблем підвищення ефективності праці, яка спонукає працівників краще працювати за рахунок задоволення їх потреб.

З нашої точки зору, система мотивації персоналу включає в себе взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури винагороди співробітників. Розміри і види винагород визначаються в залежності від особистого внеску кожного працівника в досягненні цілей компанії, його уміння компетенцій, при цьому враховується яку обіймає працівник посаду і її вартість на ринку праці.

При формуванні мотиваційної політики компанії обов'язково слід:

- узгодити інтереси акціонерів і співробітників щодо способів

досягнення корпоративних цілей і завдань через реалізацію індивідуальних здібностей;

- підвищити зацікавленість працівників у персональних результатах праці;

- надати (створити) можливості для підвищення рівня професіоналізму і зростання результативності праці персоналу;

- підтримувати інноваційні пропозиції і дії співробітників.

Управління мотивацією передбачає, що ми повинні, з одного боку, формувати мотивацію залучення, для того щоб до нас прийшли кращі фахівці з ринку праці, з іншого, розвивати і підтримувати мотивацію утримання, яка допомагає нам зберегти на підприємстві кваліфіковані кадри.

Спочатку ми провели діагностику наявної на підприємстві системи стимулювання; при цьому завдання було не просто констатувати «що є», а й поставити перед собою питання щодо того «як повинно бути?»:

Яка виробнича поведінка була б бажано?

Як ми зможемо змінити цю поведінку і закріпити зміни?

Які методи винагороди заохочуватимуть бажану поведінку працівників?

Ми використовували різні шляхи пошуку відповідей на ці питання: проводили опитування груп робітників і фахівців, інтерв'ю керівників, вели постійний моніторинг основних показників результативності діяльності. Проаналізувавши зібрану інформацію, приступили до розробки структури системи стимулювання.

Система управління мотивацією персоналу компанії – це творчий продукт, розроблений нами на завдання керівництва підприємства (рис. 3.1). Ми розклали цей процес на складові: проектування, планування, впровадження змін та моніторинг ефективності.

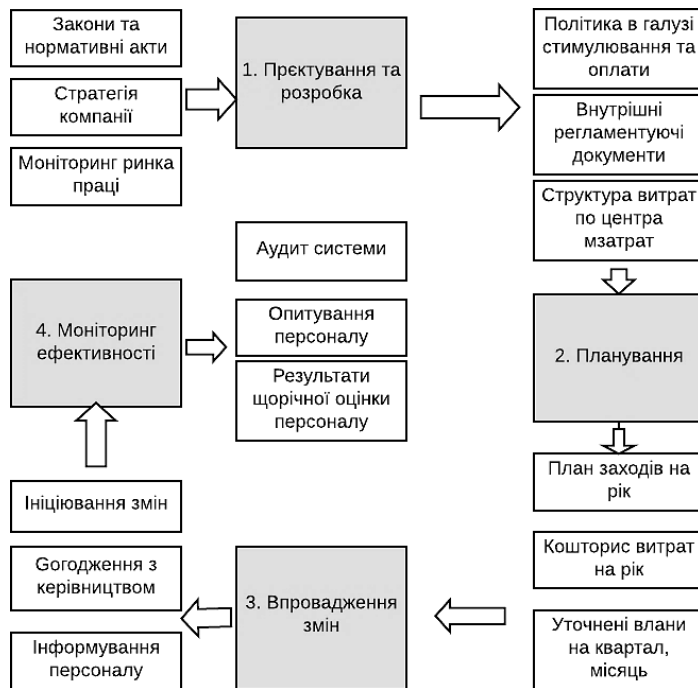


Рисунок 3.1 – Процес управління мотивацією

На вході першого етапу – розробки і проектування – державні законодавчі акти і вимоги, стратегія компанії, дані моніторингу ринку праці та різні зміни в системі корпоративного управління, внутрішніх нормативних актах і т. п., які підготовлені до цього періоду. На виході – корпоративна політика в області оплати праці.

На підприємстві постійно відстежується, який вплив на мотивацію співробітників надає загальна стратегія підприємства. Від того, наскільки успішно працює підприємство, які результати виконання поставлених цілей, залежить, скільки воно може вкласти в своїх людей – через систему стимулювання, нематеріальної мотивації, розвиток і навчання. Саме стратегія визначає розміри загальних витрат на працівників, формування політик в галузі управління персоналом (чисельність, структура, рівень оплати праці).

Також необхідно враховувати зміни ринку праці, загальний розвиток економіки, зовнішні загрози і можливості. Всі ці фактори мають прямий вплив на систему мотивації: якщо співробітники знають і приймають цілі компанії, вони охочіше і частіше включаються в їх реалізацію. В такому збільшенні віддачі від персоналу ми бачимо непрямий прояв впливу стратегії



компанії.

На цьому етапі ми проектуємо корпоративні політики в області оплати та стимулювання праці, розробляємо внутрішні регламентуючі документи, визначаємо структуру витрат за центрами витрат.

Головне, що ми робимо на етапі планування – складаємо бюджет витрат на персонал: по кожній його категорії, за місцем виникнення, за видами витрат, за видами виплат (як з собівартості, так і з прибутку). При цьому враховуємо реальні зміни в змісті діяльності наших працівників і дані моніторингу ринку праці. Важливо враховувати реальний рівень зарплат, який диктується ринком, оскільки ми поставили перед собою завдання - мати конкурентну (як по галузі в цілому, так і серед мінських підприємств) заробітну плату.

Для того щоб грамотно вибудувати систему стимулювання, ми структуруємо персонал компанії:

- за державними регламентам: виділяємо категорії керівників (раніше ця група називалася ІТП – інженерно-технічні працівники), фахівців і службовців;

- за формою оплати праці: відрядна і погодинна.

Посади керівників і фахівців ми згрупували за ступенем їх впливу на кінцевий бізнес-результат: основний (заробляє гроші), що забезпечує (розробляє інструменти для заробляння грошей) і підтримує персонал. Також ми ранжували професії – відповідно до складності (відповідальністю) виконуваних на робочому місці функцій і ринковою вартістю трудових ресурсів, і сформували групи підрозділів – по бізнес-процесам і їх впливу на результат діяльності компанії.

Всі заходи і кошторису витрат на персонал ми плануємо на рік, крім того, складаємо уточнені плани на квартал і місяць. Далі ми захищаємо бюджет перед акціонерами.

На наступному етапі – впровадження змін – готуємо необхідні регламентуючі документи, вносимо зміни, яких вимагає контрактна форма

найму, узгоджуємо наші пропозиції з керівництвом компанії і з профспілками. Далі доводимо плановані зміни до відома наших працівників і керівників підрозділів (використовуючи внутрішній сайт підприємства, інформаційні дошки і т. п.), Проводимо навчання керівників в необхідному обсязі.

Впровадження системи стимулювання ми розуміємо як процес змін, тому реалізуємо його у відповідності з вимогами до change management. Систему стимулювання неможливо впровадити «раз і назавжди». Змінюються плани компанії, ситуація на ринку праці, законодавство, приходять нові покоління людей, впроваджуються нові технології виробництва, зростає продуктивність праці. Це означає, що нам необхідно постійно відслідковувати ефективність системи стимулювання (в тому числі і з урахуванням результатів щорічної оцінки співробітників і опитувань персоналу) і своєчасно її модернізувати.

Останній етап – моніторинг ефективності: ми постійно проводимо аудит системи мотивації, вносимо пропозиції щодо її удосконалення.

Всі зміни в системі стимулювання - нововведені внутрішні регламенти та положення – спрямовані на підвищення цінності кожного співробітника на його робочому місці. Ці механізми і інструменти дозволяють нам ефективно мотивувати працівників нашого підприємства, цілеспрямовано впливати на якість і продуктивність праці. Зокрема, контрактна форма найму надає підприємству додаткові можливості (у вигляді індивідуальної оплати), для того щоб регулювати деякі аспекти трудових взаємовідносин.

За формами і видами витрат систему мотивації можна розділити (рис. 3.2) на монетарну - тарифна оплата, компенсаційні виплати, що стимулюють доплати, преміювання за результати і бонуси і немонетарну, яка, в свою чергу, підрозділяється на що вимагає і не вимагає інвестицій (остання розподіляється адресно або безадресно). Сьогодні грошова (монетарна) складова системи оплати включає в себе:

- тарифну оплату;
- компенсаційні виплати;

- стимулюючі виплати;
- преміювання за результати;
- бонуси.



Рисунок 3.2 – Структура системи мотивації за формами і видами витрат

Заробітна плата – це один з головних стимулюючих факторів для працівників. Тариф – це постійна частина оплати праці, в неї, крім тарифної ставки, включається надбавка до заробітної плати, яку ми нараховуємо виходячи з «вилки» по оплаті – від початкового рівня до зразкового. Більш того, цю надбавку ми моделюємо самостійно, використовуючи надані законодавством можливості та особливості діючих на підприємстві бізнес-процесів. В тарифну частину також входить і відрядний приробинок, тому що при виконанні завдання понад встановлену норму робітники-відрядники отримують додаткову заробітну плату.

Тарифна частина оплати праці на нашому підприємстві повністю будується на основі Єдиної тарифної сітки (ЄТС). Це інструмент, який дає нам держава для того, щоб забезпечити загальне регулювання оплати у всіх галузях економіки. Ми не маємо права змінювати ці базові співвідношення (як це можна робити, наприклад, розробляючи корпоративну систему грейдів). Єдиний параметр, на який ми можемо впливати, це розмір тарифної ставки першого розряду. Він встановлюється виходячи з можливостей компанії та ефективності її діяльності (при цьому зростання продуктивності праці обов'язково повинно випереджати збільшення заробітної плати). Всі наші

професії і посади відповідають певному розряду тарифної сітки, міжтарифної різниця становить 7%. Тарифні ставки розраховуються відповідно до розрядів сітки: виходячи із ставки першого розряду і тарифного коефіцієнта. Встановлення «вилок» по оплаті - це вже творчість компанії, вони дають нам можливість заохочувати наших співробітників. З урахуванням всіх цих розрахунків складається штатний розклад, в якому прописано, скільки «коштує» кожна професія (професійна група) або посаду.

Структура компенсаційних і стимулюючих виплат, їх розмір, механізм використання доплат і надбавок в нашій компанії визначені в Положенні по оплаті праці персоналу (рис. 3.3). Компенсаційні виплати пов'язані з умовами праці, які впливають на здоров'я людини. Стимулюючі доплати та надбавки ми відносимо до змінної частини виплат.

На наш погляд, головні з них – це надбавка за складність і напруженість праці та надбавка за професіоналізм.



Рисунок 3.3 – Структура компенсаційних і стимулюючих виплат

Задля того, аби створити ефективну систему стимулювання на

підприємстві потрібно визначити цілі системи оплати праці.

Основні цілі системи оплати праці на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»:

- приваблювання й утримання на підприємстві ефективних співробітників;
- підвищення зацікавленості співробітників у досягненні стратегічної мети (завдань) підприємства;
- підвищення зацікавленості співробітників у проведенні змін на підприємстві на основі підвищення кваліфікації й практичного використання одержаних знань;
- підвищення ступеня задоволеності співробітників.

Як показує практика, у сучасних ринкових умовах оптимальне відношення постійної й змінної частини заробітної платні повинне складати 60% та 40% відповідно. Тільки таке відношення, коли постійна частина перевищує змінну, примушує працівників виконувати план, аби, таким чином, одержати велику частину свого заробітку. А друга (змінна) частина встановлюватиме остаточну справедливість, позаяк у неї увійдуть тільки премії, що чітко дають зрозуміти, за що одержав їх працівник (за свій внесок у результати роботи підрозділу чи цілого підприємства).

Бонусне преміювання поширюється на весь персонал компанії – за підсумками півріччя / року. Обсяг бонусної винагороди диференційований за розміром: в залежності від приросту обсягу продажів (по відношенню до минулого року).

Він розраховується за певною формулою, в основі якої лежить розмір середньомісячної ставки, кількість тарифних ставок і певний коефіцієнт збільшення. Виконання галузевих нормативів незначно впливає на розмір премії, набагато більше вона залежить від досягнення стратегічних цілей компанії.

Таблиця 3.1

Структура системи преміювання на ПрАТ «Прилуцький  
м'ясокомбінат»

Вид преміювання	Характеристика преміювання				
	Категорії персоналу (грейди)	Показники преміювання	Категорії визначення розміру премій	Джерело	Періодичність
Бонус	Керівники(А,В)	Цілі компанії та підрозділів	результати роботи компанії рівень управління	Прибуток	Півріччя/ рік
	Спеціалісти(С)	Цілі компанії, підрозділів та співробітників в	результати роботи компанії результати оцінки персоналу		
	Робітники(Д)	Цілі підрозділів	результати індивідуальної роботи		
Премія за виконання КПЕ (ключових показників ефективності)	Грейд А, В	Ключові показники ефективності (КПЕ)	результати роботи підрозділів розподіл показників по вазі диференціація по категоріям персоналу	Собівартість	Квартал
	Грейд С, D				Квартал

Перевиконання плану також має незначний вплив на винагороду, оскільки ми в цьому не зацікавлені. Таким чином, кожна група персоналу отримує «свій» бонус, з урахуванням рівня управління, рівня посади і ступеня її впливу на кінцевий результат.

Розподіл бонусної винагороди між підрозділами і окремими співробітниками залежить від наступних факторів (табл. 3.2):

ступеня виконання цілей: компанії, підрозділу, індивідуальних;

ступеня впливу посади на досягнення стратегічних цілей компанії (при цьому, чим нижче статус працівника, тим більше винагорода залежить від його особистих зусиль, чим вище статус - тим більше винагорода залежить від успішності колективу в цілому).

Розмір особистого бонусної винагороди робітника залежить тільки від його індивідуальних показників, продуктивності і якості. Якщо він протягом року не мав зауважень по продуктивності, якості і трудової дисципліни – бонусне винагороду він отримає в повному обсязі

Таблиця 3.2

Матриця розподілу бонусної винагороди ПрАТ «Прилуцький  
м'ясокомбінат»

Грейд	Цілі компанії	Цілі підрозділів	Індивідуальні цілі
A	100%	-	-
B	60%	40%	-
C	10%	40%	50%
D	-	30%	70%

. Але при цьому розмір суми, яка буде спрямована на виплату винагород, залежить від виконання цілей компанії з продажу.

Крім того, фахівці і керівники можуть отримати ще додатковий бонус за високі особисті результати, які пов'язані з управлінням проектами, за участю в проектах, за якісь особисті досягнення. Це оцінка за надрезультати, за таких досягнень коефіцієнт бонусної винагороди може збільшуватися ще більше.

Найголовніше у системі преміювання за виконання ключових показників - – технологія формування показників (рисунок 3.4).

Впроваджуючи систему оцінювання за КПЕ, важливо дотримуватися вертикальної моделі планування складу критеріїв. Спочатку вище керівництво визначає основні цілі та присвоює вагу кожній з них. Директор встановлює критерії результативності задля керівників підрозділів й узгоджує їх з вищим керівництвом. Керівники підрозділів визначають КПЕ та їх вагу задля безпосередніх підлеглих, що, із свого боку, формують список критеріїв ефективності задля своїх підлеглих – так званий каскад КПЕ. Перелік показників бажано постійно поповнювати в зв'язку з появою нових пріоритетів, завдань, позицій й посад.

Задля того, аби детально розібратися у питанні впливу досягнення мети на премію, яку співробітник одержить, необхідно детально розглянути типову формулу преміювання за результати досягнення КПЕ (без урахування прибуткового податку)

Задля того, аби визначити цільові значення, при котрих виплачуватиметься премія за кожен КПЕ, використовують шкалу преміювання. Вона встановлює, при якому проценту чи коефіцієнті виконання КПЕ набуває значення поправочний коефіцієнт К1, К2, Кn: задля типової формули преміювання. Шкала преміювання дає можливість уникнути необхідності виплачувати частину премії за виконання КРЕ, коли його значення недопустимі, й у той же час дозволяє підвищувати значення, коли план перевиконаний (таблиця 3.3).

Нижче у таблиці 3.4 наведені дані щодо виконання цілей через КПЕ задля грейдів ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» та важливість кожного показника КПЕ. Детальний розрахунок премій по грейдам після впровадження КПЕ:

Соціальний пакет спрямований на створення комфортних, безпечних і соціально захищених умов праці співробітників (таблиця 3.5).

Таблиця 3.3

Шкала преміювання персоналу на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

№п/п	Відсоток виконання КПЕ	Поправочний коефіцієнт (К)	Значення К
1	2	3	4
1.	100 %	К1	1
2.	90-99%	К2	0,9
3.	80-89%	К3	0,8
4.	70-79%	К4	0,7
5.	60-69%	К5	0,6
6.	50-59%	К6	0,5
7.	< 50%	К7	0

Ефективна пропозиція щодо вдосконалення кадрової політики – запровадження програми підвищення кваліфікації працівників, навчання працівників, як персоналу, так і керівництва.



Таблиця 3.4

**Ключові показники ефективності грейдів ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»**

№п/п	Грейд	Цілі (показники)	Вага кожної цілі (важливість)
1.	А,В	Рішення складних комплексних аналітичних, технічних, управлінських проблем, знаходження неординарних рішень	0,25
		Використання широко виділених політик і специфічних цілей для оцінки та підготовки рішень по ситуаціям що змінюються.	0,1
		Дослідження та планування, розробка програм, політики	0,15
		дослідних ініціатив	
		Професійно сформовані навички, при яких теоретичні знання доповнені реальним досвідом роботи чи підвищені за рахунок додаткового навчання по спеціалізації	0,03
		Розробка стратегії компанії, корпоративних політик, нових програм, бізнес-планів	0,35
		Рішення складних задач, що характеризується високим ступенем самостійності і відповідальності	0,07
2.	С	Високі вимоги до управлінських навичок, професійних знань і особових якостей.	0,05
		Розробка нових процедур, вияв та аналіз ініціатив в областях програм і розвитку політики і досліджень	0,2
		Вирішення різнобічних ситуацій, що впливають на використання різних професійних, технічних, наукових принципів і знань	0,18
		Координація Відповідає за кінцевий результат виконання програми основних рішень. В інших випадках реалізує політику компанії чи розробляє програми	0,17
		Виконання завдань передбачається, що в процесі діяльності працівники обов'язково будуть використовувати спеціальні знання, уміння і навички	0,12
		Різнобічні ситуації впливають на використання різних професійних, технічних, наукових принципів і знань, первинний аналіз, первинна ідентифікація і аналіз з рекомендаціями	0,13
3.	D	Робота організовується та планується. Завжди доступна підтримка. Деякі нові застосування	0,35
		Рішення знаходяться в обумовлених рамках, розвиваються нові процеси. Рішення беруть за основу робочі знання, досвід	0,25
		Діяльність збалансована між розробками та упрощеннями	0,4

Таблиця 3.5

**Соціальний пакет на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»**

п/п	Вид соціальної допомоги	Виплати, грн	Відсоток від соц. пакету, %
1	Допомога при втраті працездатності	488,7	38
2	Одноразові виплати на пам'ятні дати	128,6	10
3	Соціальна допомога (при народженні дитини, при втраті близьких)	553	43
4	Виплата наднормативних добових при відрядженні	115,8	9
	<b>Разом</b>	<b>1286,1</b>	<b>100</b>

Отже, можна відзначити, що розроблена на досліджуваному підприємстві система мотивації дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал. Було реалізовано сучасний, комплексний підхід: враховано регламентні вимоги держави, використано інструменти управління по цілях (КПЕ), надаються співробітникам різні доплати. Фіксована та змінна частини заробітної платні приблизно рівні. Це означає, що люди відчувають себе достатньо впевнено, позаяк половина доходу їм гарантована – за умови виконання основних нормативів. В той же час вони мають достатньо багато стимулів задля того, аби підвищувати якість, працювати інтенсивніше й творчо, позаяк на значну частину суми свого заробітку вони можуть впливати самостійно. Таким чином, що власну мотивуючу функцію система оплати праці в нас теж виконує.

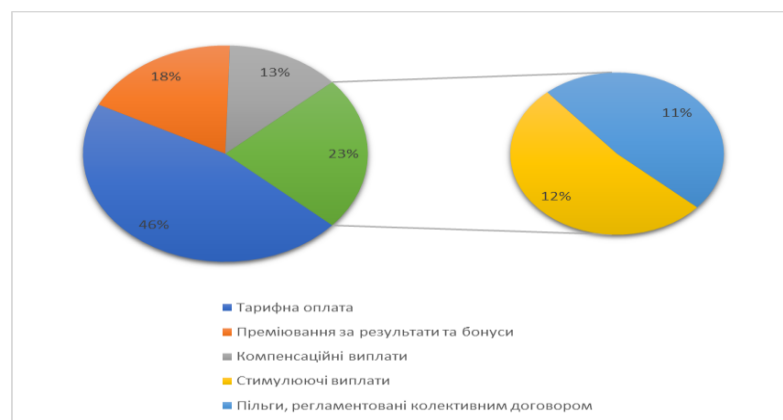


Рисунок 3.4 – Структура витрат на утримання персоналу

Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший спрямований на зміну існуючого стану, другий – на його закріплення, проте вони доповнюють один одного.

Мотивація персоналу – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Вона спрямована на підвищення результативності праці окремого працівника та ефективність усього 81 виробництва.

### 3.2. Обґрунтування засобів матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу на підприємстві

Стратегічною метою розвитку підприємства харчової промисловості в сучасних економічних умовах є розробка механізму впровадження ефективного стимулювання працівників, задля створення якої методи мотивації потрібно розглядати через призму особливостей виробництва, враховуючи якісний склад працівників підприємства.

Спочатку розглянемо стимулювання виробничого персоналу – робітників адже ця частина персоналу, звичайно, найбільше потребує мотивації й на перший погляд може здатися, що саме матеріальної, бо питання матеріальної винагороди є першочерговим задля більшості працівників будь-якого підприємства, не залежно від посади. Збільшення робочого дня на підприємстві можливе тільки в разі необхідності виконання великого обсягу термінової роботи, має бути відповідно оплачене й чітко регламентуватися керівництвом [40].

Задля працівників нижчої ланки у умовах нестабільної економіки дуже важливими є соціальні гарантії.

Керівництво підприємства має уважно стежити за наданням гідних умов праці задля персоналу. Офіційне працевлаштування повинно забезпечити наявність стабільної зайнятості, медичне та пенсійне страхування, щорічні та декретні відпустки.

Говорячи про неекономічні методи мотивації варто зазначити, що вони обумовлені тими ж факторами, що та економічні – процесом праці та складом трудового колективу.

Негативним в сфері мотивування персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах є низький рівень діагностування фактичних технологій мотивування персоналу щодо їхньої ефективності.

Не слід чекати плідної праці від людини, котра переконана, що її не цінують, тому варто розвивати у підлеглих думку, що вони є частиною єдиного

великого цілого, підкреслювати важливість роботи кожного працівника задля підприємства у цілому.

На нині в галузі гостро постає проблема відсутності кваліфікованих кадрів.

Задля підвищення продуктивності праці на підприємстві важливим є розробка програм підвищення продуктивності праці. Планування підвищених результатів представляє собою зусилля всієї системи, включаючи вище керівництво, що спрямовані на підвищення ефективності підприємства, допомагають в виконанні специфічних завдань підприємства завдяки запланованим втручанням в структуру й процеси організації використовуючи наукові методи управління.

Необхідно також відзначити важливість таких аспектів трудової діяльності, як негрошові матеріальні стимули і нематеріальне стимулювання. Воно базується на знанні психологічних основ поведінки людини в трудовому процесі та розумінні значущості трудової діяльності в задоволенні вищих потреб людини – як окремого працівника, так і персоналу в цілому.

Перша пропозиція звільняє кошти, які потім можна залучити для матеріального та нематеріального стимулювання працівників підприємства.

Достатня премія за якісно виконану роботу гарантовано заохотить працівника до більш сумлінного ставлення до робочого процесу.

Розвинена система нематеріального стимулювання може певною мірою компенсувати недоліки матеріального стимулювання. Отримуючи за свою працю моральне заохочення, працівник намагається виправдати виявлену до нього довіру і тому прагне працювати ще краще і продуктивніше.

Відповідно до пропозицій по вдосконаленню методів нематеріального стимулювання праці співробітників, можна запропонувати наступні рекомендації по категоріям персоналу:

для робочих:

- систематичний аналіз успішно досягнутих виробничих цілей;
- офіційне визнання заслуг: нагородження почесними грамотами,

значками, приміщення на дошку пошани, оголошення подяки, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;

- виявлення потреб працівників шляхом анкетування;
- підвищення персональної відповідальності кожного співробітника з наданням їм права вибору засобів вирішення поставленого завдання і ін.

Для фахівців:

- подячні листи, почесні грамоти за успішно виконану роботу;
- програми навчання, надання можливостей для самонавчання, підвищення кваліфікації та ін.

Для керівників:

- публікації в ЗМІ від імені компанії;
- участь в форумах, конференціях, виставках;
- навчання в бізнес-школі, навчальних програмах для менеджерів.

Нововведення в області нематеріального стимулювання можуть залучити висококваліфіковані кадри, молодих фахівців; сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат і продуктивну робочу обстановку, сформувати імідж підприємства як соціально відповідального роботодавця, формувати і підтримувати позитивну організаційну культуру.

Стимулювання праці – спосіб винагороди працівників за участь в виробництві, заснований на зіставленні ефективності праці й вимог технології. Істотна проблема у області управління виробництвом – значне випередження темпів росту заробітної плати над темпами росту продуктивності праці, що призводить до зниження стимулюючої сили заробітної плати. Система оплати повинна створювати в людей почуття впевненості й захищеності, включати дієві засоби стимулювання й мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників).

Структура заробітної плати включає: 1) базові ставки, 2) преміальні (додаткові) виплати, 3) соціальні програми.

Розмір базової ставки має бути пов'язаний з рівнем відповідальності

працівника й його ефективністю. Співвідношення базових ставок по рівнях відповідальності носить східчастий характер (рисунок 3.5).

Індивідуальна ставка може коливатися від 80 до 120% базової. За результатами оцінки праці доцільно визначити чотири зони ефективності, що показують відповідність трудової діяльності вимогам праці

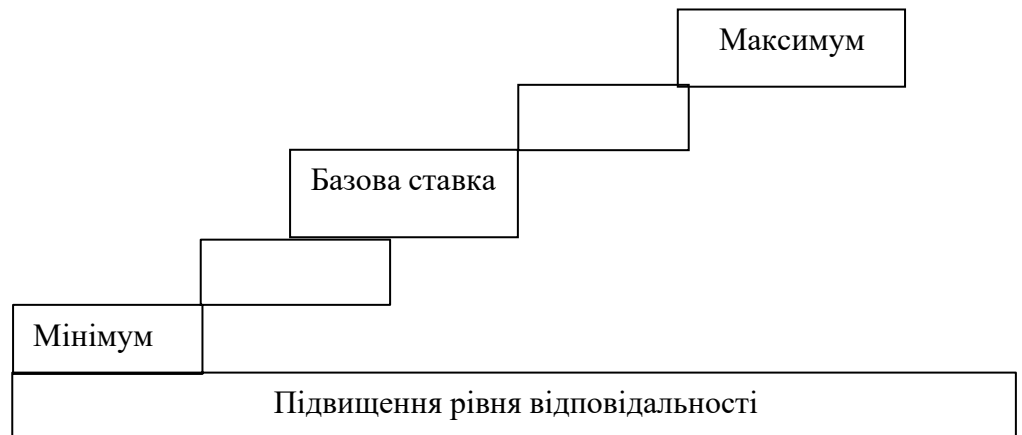


Рисунок 3.5 – Співвідношення базових ставок і рівня відповідальності

Матеріальне заохочення передбачається починаючи із ступеня «відповідності працівника установленим вимогам». Таких працівників близько 60% від загального числа, значно перевищують вимоги - близько 10% й просто перевищують вимоги – 20%. Приблизно 10% працівників, що не виконують встановлені вимоги, взагалі незаохочуються (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

#### Ступені відповідності працівника установленим вимогам

	80%		100%			120%	
	R1		R2	R3	R4	S	
R1 — не виконується одна або кілька головних трудових функцій R2 — в цілому результати праці відповідають заданим; R3 — працівник виконує свої функції вище середнього показника; R4 — працівник істотно процвітає в роботі; S — вводиться для виняткових випадків.							

Додаткові виплати компанія може робити виходячи з цілей, що закладаються у програму стимулювання праці:

- 1) стимулювання інновацій;

2) оплата за кваліфікацію (ОЗК). Істотні чинники впровадження ОЗК – наявність консенсусу між адміністрацією й профспілками, згуртованість членів бригад на базі взаємодопомоги та злагоди. Без цього застосування такої системи оплати праці може мати зворотний ефект, тобто привести як до зниження ефективності виробництва, так й до зростання соціальної напруженості. В цілому «оплата за кваліфікацію» означає, що при освоєнні кожної нової спеціальності виконавець отримує надбавку до заробітної плати, при цьому набуті знання повинні у тій або мірою використовуватися у роботі.

Опитування дозволило встановити основні переваги ОЗК:

Забезпечення більшої мобільності робочої сили всередині підприємства завдяки ротації робочих місць;

велика задоволеність працею;

зниження рівня плинності кадрів;

скорочення втрат робочого часу;

підвищення продуктивності праці;

зростання якості продукції.

У цілому система ОЗК вважається ефективною й перспективною, незважаючи на ряд відносно негативних наслідків підвищення витрат на оплату праці у значній мірі компенсується ростом гнучкості використання робочої сили та її продуктивності. Збільшення витрат на підготовку кадрів розглядається не як ріст непродуктивних витрат, а як довгострокові інвестиції у розвиток трудових ресурсів.

Роль соціальних пільг й виплат як частини сукупного доходу працівників у останні роки помітно зростає. Фахівці відзначають, що пільги й виплати перестали носити тимчасовий, додатковий характер. Вони перетворилися у життєву потребу не тільки самих працівників, проте й їх сімей.

Розвиваючи систему соціальних пільг й виплат під тиском працівників й профспілок, підприємці стурбовані зростанням витрат на робочу силу у цілому, а також частини їх, пов'язаної з наданням цих пільг. Тривога за

зростаючі витрати й об'єктивна необхідність їх контролю призвели до появи нового різновиду соціальних пільг й виплат, що отримали назву гнучких пільг. Суть їх полягає у тому, що найбільш широкий набір пільг й виплат дозволяє працівникам вибирати у кожен конкретний момент ті з них, що їх більше влаштовують, пристосовуючи тим самим пільги під поточні потреби працівників. Такий підхід влаштовує обидві сторони – й підприємця, й працівника.

Великою популярністю користуються банки відпусток, що об'єднують оплачені дні відпусток, лікарняні дні й т.д. Коли працівникові потрібно додатково взяти котрий-небудь день (чи кілька днів) задля своїх потреб, він може користуватися запасом днів з банку відпусток, «викупити» яесь їх число у рахунок майбутніх відпускних чи взяти у обмін на інші пільги.

Багато компаній рано або пізно стикаються з необхідністю розробки чи перегляду існуючої системи стимулювання персоналу. Це пояснюється тим, що раніше подібна система чи була відсутня взагалі, чи була присутня номінально, а фактично «не працювала», тобто не впливала суттєво на поведінку працівників й навіть ігнорувалася ними. Практика показує, що такий стан звичайно виникає з наступних причин:

- службові функції та критерії оцінки персоналу чітко несформульовані чи не доведені до працівників, що можуть не представляти й не розуміти, що вимоги до них пред'являє керівництво компанії;

- персонал організації не володіє необхідними вміннями й навичками, аби виконувати стандарти діяльності та вимоги керівників. У цьому випадку людей треба навчати;

- пропоновані стимули не відповідають внутрішнім мотивам працівників, тобто програма стимулювання не враховує загальну структуру трудової мотивації персоналу. Зокрема, це може проявлятися у невірному використанні грошових стимулів, а також в відмові від негрошових видів стимулювання (натуральних, моральних, організаційних та ін), що впливають на мотивацію й лояльність працівників;



- в системі стимулювання персоналу переважають негативні стимули, що надає де мотивуючий вплив на людей й викликає їх опір;

- у організації не налагоджена гнучка та оперативна система оцінки персоналу. В цьому випадку знижується якість праці працівників, й керівники не отримують адекватної інформації про результати діяльності своїх підлеглих;

- програма стимулювання суперечить сформованій організаційній культурі компанії, тобто ця програма не враховує усталені цінності, традиції, правила й норми поведінки людей у організації;

- пропонувані стимули не мають великого значення задля людей.

Наприклад, доведено, що грошові стимули (премії й штрафи) впливають на мотивацію тільки у тому випадку, коли їх розмір становить не менше 20% від постійної зарплати.

Аби уникнути цих та інших помилок, процес розробки системи стимулювання не повинен бути волонтаристським й відображати уявлення лише одного-двох керівників, відповідальних за цю роботу. Розробка системи стимулювання персоналу повинна проводитися за допомогою спеціальних методів й ґрунтуватися на об'єктивному аналізі ситуації як усередині організації, так й на ринку праці. З цією метою пропонується наступна послідовність дій.

По-перше, спочатку корисно провести навчальний семінар задля керівників компанії, присвячений питанням мотивації, стимулювання та оплати праці персоналу.

Головна мета семінару – мобілізувати та настроїти управлінську команду на активну й плідну роботу. Без безпосередньої участі всіх керівників розробка й впровадження нової мотиваційної системи будуть проходити вкрай болісно й неефективно.

По-друге, необхідно провести діагностику існуючої системи стимулювання праці у організації. Даний етап виконується з метою з'ясування ситуації, що склалася всередині організації та аналізу реальних причин низької

мотивації працівників на виконання своїх посадових функцій та вимог керівників.

По-третє, необхідно провести діагностику та аналіз структури трудової мотивації персоналу підприємства. На даному етапі проводиться письмове опитування працівників за допомогою спеціального запитальника з наступною обробкою отриманої інформації. В результаті опитування ми отримуємо дані про типи мотивації індивідуально задля кожного працівника й загальну картину по всій організації (підрозділу). Без цього не можна розробити оптимальні види й форми стимулювання, що б дійсно змусили людей працювати по-новому й виконувати вимоги керівництва.

По-четверте, необхідно вивчити особливості існуючої системи оплати праці на підприємстві. На даному етапі проводиться аналіз усієї доступної інформації задля дефініція оптимального розміру оплати праці працівників.

По-п'яте, проводяться розробка та обґрунтування постійної частини заробітної плати. На даному етапі визначаються чи коректуються шкали посадових окладів, нормативні показники результатів, визначаються кваліфікаційні надбавки й доплати за особливі умови праці.

По-шосте, проводиться розробка змінної частини заробітної плати. На даному етапі аналізуються можливості використання у організації різних видів премій, таких, як премія за індивідуальними результатами, премія за внесок в роботу підрозділу, цільова премія, премія за загальними результатами роботи підприємства.

По-сьоме, виконується аналіз й обґрунтування соціального пакету. На цьому етапі виробляються принципи розподілу соціального пакета (зрівняльний, по стажу роботи, ієрархічний), визначаються його склад й грошова оцінка задля різних категорій працівників підприємства.

По-восьме, розробляються негрошові види й форми мотивації.

### 3.3. Визначення економічного ефекту запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Отримані результати показали, що основним методом стимулювання працівників є заробітна плата та преміювання. Дана система мотивації напряду залежить від форм та системи оплати праці. Саме ці складові визначають порядок нарахування заробітної плати працівникам у залежності від кінцевого результату виробництва, трудових внесків та обсягів реалізованої продукції. Будь-котра форма та система оплати праці повинна забезпечувати відповідність заробітної плати робітника й його трудового внеску.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що домінуючими факторами задля персоналу ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» є: заробітна плата, система преміювання та надбавок. Після насичення матеріальними стимулами працівники підприємства будуть звертати більшу увагу на фактор нематеріального спрямування. Отже, важливим є дефініція впливу заробітної плати на продуктивність праці підприємства.

Пошук резервів подальшого зростання продуктивності праці у цілому по ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» пов'язаний у основному з вивченням стану продуктивності праці робітників. Задля цього можна використати показники середньорічного, середньоденного й середньогодинного виробітку на одного робітника. Вже просте порівняння цих показників в динаміці (чи з плановими) дає можливість дійти певних висновків щодо впливу на продуктивність праці робітників факторів, пов'язаних з використанням робочого часу.

Продуктивність праці робітників також великою мірою залежить від стану нормування праці та контролю за виконанням норм виробітку. Перегляд норм виробітку, впровадження технічно обґрунтованих норм потребують

проведення організаційно-технічних заходів, що забезпечують зростання продуктивності праці за рахунок введення нового та модернізації діючого обладнання, удосконалення інструменту, поліпшення конструкцій виробів, використання нових видів сировини, матеріалів тощо.

Економічна оцінка запропонованих заходів включає розрахунок в вартісній формі витрат усіх видів ресурсів, необхідних задля досягнення основних й супутніх результатів впровадження. Витрати поділяються на одноразові й поточні.

Ефективність будь-якого організованого процесу, що здійснюється й регулюється людьми значною мірою залежить від того, як працівники виконують свої функції. При цьому мотивація й стимулювання праці є вирішальним фактором у управлінні персоналом. І це не випадково, позаяк ефективність роботи будь-якого підприємства залежить від ефективності праці виконавців.

Стимулювання є важливою складовою менеджменту трудових процесів, що дає змогу привести в відповідність міру стимулювання праці та її кінцеві результати, а також особисту мотивацію працівника та мету підприємницької діяльності.

Під ефективним стимулюванням праці слід розуміти створення таких умов оплати праці на підприємстві, що дають змогу отримувати максимально високі виробничі результати при мінімальних трудових витратах. Задля дефініція таких умов, тобто задля забезпечення необхідного рівня трудової активності персоналу доцільно:

- конкретизувати види трудової діяльності, що необхідні підприємству й що необхідно стимулювати;
- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси та можливості їх задоволення;
- окреслити набір цінностей, що будуть закладені у основи мотивування персоналу;
- узгодити певні види трудової діяльності з набором цінностей й

системи мотивації;

- організувати працю так, аби працівник мав можливість задовольнити свої інтереси з доступними задля нього витратами фізичних й моральних сил, часу.

При цьому виникає необхідність оцінки ефективності діючої системи матеріального стимулювання на підприємстві, її відповідності завданню підвищення продуктивності праці працівників та їх зацікавленості у досягненні високих кінцевих результатів, збільшення обсягу діяльності, прибутку та покращення роботи підприємства у цілому.

Аналіз й кількісна оцінка показників ефективності системи матеріального стимулювання праці дадуть змогу виявити недоліки у діяльності підприємства, визначити напрямки по підвищенню ролі матеріальних стимулів на підприємстві, повернути заробітній платі мотиваційну та відтворювальну функцію.

Задля того, аби працівники сприймали систему оплати й заохочень як справедливу, доцільно:

- виявляти фактори, що знижують задоволеність працівників системою стимулювання праці й практикою надання тих чи інших пільг, що діють у організації, й прийняття, в разі потреби, корекційних заходів;

- краще інформувати працівників про розмір заохочень (премій, надбавок й т.д.), й за що вони даються;

- виявляти у ході особистих контактів з підлеглими можливої несправедливості у оплаті працівників, присудженні премій й розподілі інших заохочень задля наступного відновлення справедливості;

- постійне відстежувати ситуацію на ринку праці щодо рівня оплати тих професійних груп, з якими можуть порівнювати себе працівники, й вносити своєчасні зміни в систему оплати їхньої праці.

Економічна роль системи преміювання по результатам КПЕ. На сьогоднішній день не існує єдиної системи преміювання. І тому, яку б модель розрахунків необрали, перш, ніж впровадити, бажано врахувати її

ефективність та можливі наслідки застосування. Дана система преміювання за підсумками КРІ у ідеалі дає наступний результат.

1. Дозволяє оптимізувати фонд оплати праці.
2. Дозволяє пов'язати поточну діяльність підприємства й кожного окремого працівника, а саме: допомагає найбільш точно визначити результати по досягненню стратегічних цілей підприємства за допомогою виконання цілей кожного й закріпити цей результат.
3. Дозволяє своєчасно виявляти фактори, що впливають на зростання продуктивності праці й заважають успішному виконанню поставлених завдань, й, отже, своєчасного ухвалення рішень щодо їх подолання. Наслідком цього є підвищення економічної діяльності підприємства.
4. Дозволяє фокусувати увагу керівництва на управлінні основними цілями й ключовими завданнями, що, в власну чергу, забезпечить отримання й утримання довгострокових конкурентних переваг.
5. З її допомогою можна оцінювати не тільки результативність праці, а та ефективність проєктів, процесів та інших дій.
6. Показує, наскільки результативно підприємство просувається до поставленої мети.
7. Дозволяє формувати інформаційну базу ефективності діяльності підприємства, що грає величезну роль задля прийняття рішень в майбутньому.
8. Є гарною стартовою площадкою задля впровадження системного управління.
9. На підставі об'єктивних й легко вимірюваних показників надає можливість планувати й контролювати діяльність підрозділів відповідно до затвердженої стратегії розвитку підприємства.
10. Лінійні керівники мають реальні можливості аргументувати результат праці підлеглих, так як у їх обов'язки входить вимір результатів ефективності праці кожного й своєчасне вплив на процес реалізації стратегічних цілей свого підрозділу.
11. Кількісно й якісно виражені плани, починаючи від «низів»,

дозволяють правильно здійснити загальне планування й вести моніторинг оцінки його результатів.

12. КПЕ дозволяє проводити різні економічні порівняння, як між співробітниками, так й між підрозділами.

13. Сприяє підвищенню ефективності бізнесу, позаяк акцентує увагу на тому, що показники потрібно поліпшити.

14. Дозволяє проводити бенчмаркінг (не тільки оцінити роботу свого підприємства, проте й порівняти її з результатами своїх конкурентів чи інших аналогічних підприємств).

15. Це дуже ефективний інструмент боротьби за якість, кількість, стимуляцію праці та оптимізацію виробничих процесів.

16. Гнучкість даної системи дозволяє керівництву без зміни механізму преміювання чи системи преміювання оперативно вносити корективи в стратегічне планування у разі зміни бізнес-цілей підприємства.

Переваги використання КПЕ:

- співробітник чітко розуміє свої Зони відповідальності й бачить їх зв'язок з результатами компанії;

- співробітник самостійно бачить шляхи впливу на збільшення свого заробітку;

- зміною КПЕ легко досягається переорієнтація всіх працівників на нові цілі компанії.

І, зазвичай, в цієї системи є недоліки:

- задля введення системи оплати з використанням КРЕ потрібно зміна процесів звітності та мислення співробітників, особливо керівників, отже, необхідна ретельна, іноді витратна підготовка;

- найбільш складна система підрахунків заробітної плати збільшує навантаження на відповідні органи компанії;

- занадто велика кількість чи завищені КПЕ можуть демотивувати роботу співробітників.

Аналізуючи, оцінюючи й порівнюючи, через КПЕ менеджмент можна

зробити висновки про те, досягло підприємство поставлених цілей й завдань чи ні. А загальна картина складається з роботи кожного підрозділу, й, зрештою, з роботи деяких співробітників. Оперуючи конкретними цифрами, простіше робити висновки, оперативно вносити зміни, оптимізувати процеси й витрати. Це перша найважливіша вигода КПЕ.

І друга найважливіша властивість: система мотивації на базі КПЕ дозволяє грамотно підходити до мотивації персоналу. Позаяк КПЕ - це деякий вимірний показник, то співробітник буде чітко знати, за що результати йому буде покладена премія. Якщо система побудована на об'єктивних критеріях, то співробітникові буде простіше прийняти наявність чи відсутність премії у кварталі, чим якби премія видавалася просто за хорошу роботу чи взагалі просто так, за традицією.

Підприємство – це організаційна структура, котра створена задля досягнення комерційних або інших цілей шляхом перетворення матеріальних, нематеріальних та фінансових ресурсів в матеріальні товари або послуги, спрямовані на задоволення безпосередніх потреб покупців.

Основним ресурсом й водночас рушійною силою виробничого процесу, інтелектуальною складовою активів підприємства є персонал підприємства. Саме завдяки ефективному управлінню персоналом, мобілізації та використанню капіталу, що втілюється в знаннях та кваліфікаціях працівників, сучасне підприємство може отримати конкурентні переваги.

У цьому випадку особливу актуальність має оцінка ефективності роботи персоналу. Останнє дозволяє визначити його якість з точки зору відповідності цілям стратегії бізнесу та підприємства.

Оцінка діяльності працівника - це процес порівняння результатів його праці зі встановленими нормами, вимогами, стандартами, а оцінка працівника (персоналу) - це вивчення ступеня його готовності виконувати завдання. Оцінка діяльності працівника дозволяє кількісно та якісно охарактеризувати роботу та визначити інтенсивність її виконання.

Важливим елементом оновленої системи управління персоналом



підприємства є система матеріального заохочення працівників, котра дозволяє значно збільшити кінцеві результати трудової діяльності та досягти основної мети підприємства - максимізації прибутку.

Вплив діючої у організації системи матеріального стимулювання на мотивацію персоналу та робочу поведінку значною мірою опосередковується тим, наскільки справедливо це сприймається працівниками та наскільки, на їхню думку, винагорода пов'язана з результатами праці. Заохочення також варто сприймати як чесне з боку інших членів робочої групи, аби вони не відчували себе осторонь й не почали працювати гірше.

Як зазначалося раніше, виплати бонусів залежать від ступеня розвитку працівника.

Припускаємо, що кількість працівників не зміниться у наступному р.

На підставі даних, наведених в таблиці 3.7, можна зробити наступні висновки: Працівники, що працюють у межах норми, тобто виконують її, отримують основну зарплату, а також мають право користуватися соціальними пільгами. Ми припускаємо, що таких працівників буде близько 60%.

Працівники, які перевиконали план на 1–5%, отримують премії у вигляді 7% від суми основної зарплати. Ми припускаємо, що таких працівників буде близько 20%. Працівники, що здійснюють перевиробництво в розмірі 5-10%, отримують премії в розмірі 15% від основної суми заробітної плати.

Таблиця 3.7

Порядок нарахування бонусів після впровадження системи  
КПЕ на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

№ п/п	Кількість працівників, (%)	Кількість працівників, (чол.)	Середня ЗПІ робітника, (грн.)	Відсоток нарахування бонусів, (%)	Бонуси, (грн.)	Сума, (грн./міс)
1	60	26	5053	3	151,59	3941,34
2	20	9	5053	7	353,71	3183,39
3	10	5	5053	15	757,59	3789,75
4	10	4	5053	0	0	-
Всього	100	53			1262,89	10914,48

Припускаємо, що таких працівників буде близько 10%. Ті працівники, які навіть не дотримуються встановлених стандартів, отримують базовий план заробітної плати, але не мають права користуватися соціальними виплатами. Ми припускаємо, що таких працівників близько 10%. Тобто приблизний фонд виплати додаткової заробітної плати становить 10914,48 грн. / місяць, що в свою чергу становить 130 973,76 грн. /рік. Ми розраховуємо фонд соціальних виплат з урахуванням 10% працівників, не маємо права ними користуватися, оскільки вони не відповідають зазначеній нормі.

Отже, ми можемо зробити приблизний розрахунок частки основної та додаткової заробітної плати, враховуючи виплату премій та витрат на соціальні виплати.

Після запровадження системи КПЕ на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» прогнозується такий фонд оплати праці який буде складатися з фонду основної заробітної плати на яку виділено 92,9% та з фонду додаткової заробітної плати на який припадає 7,1% фонду оплати праці персоналу підприємства (таблиця 3.8).

Як ми бачимо з таблиці 3.9, запропонована система преміювання та запровадження соціальних виплат збільшують витрати на працю на 858 тис.грн. Однак очікується, що продуктивність праці зросте в середньому на 30%, що, в свою чергу, збільшить чистий дохід компанії на 21810 тис. грн.

Таблиця 3.8

**Фонд оплати праці по впровадженню системи КПЕ на ПрАТ  
«Прилуцький м'ясокомбінат»**

№	Показники	2020 р.	
		Сума, тис. грн.	Питома вага, %
1.	Фонд основної заробітної плати	2985,806	92,9
2.	Фонд додаткової заробітної плати: -премії та винагороди;	184,4836	5,74
3.	Соціальне заохочення	44,0318	1,37
4.	Фонд оплати праці	3214	100

Було проаналізовано фінансові результати ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» на кінець 2021 р., та планові показники діяльності на кінець 2022р. (таблиця 3.10), для того щоб визначити доцільність та ефективність рекомендованих методів, щодо удосконалення системи стимулювання персоналу на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».

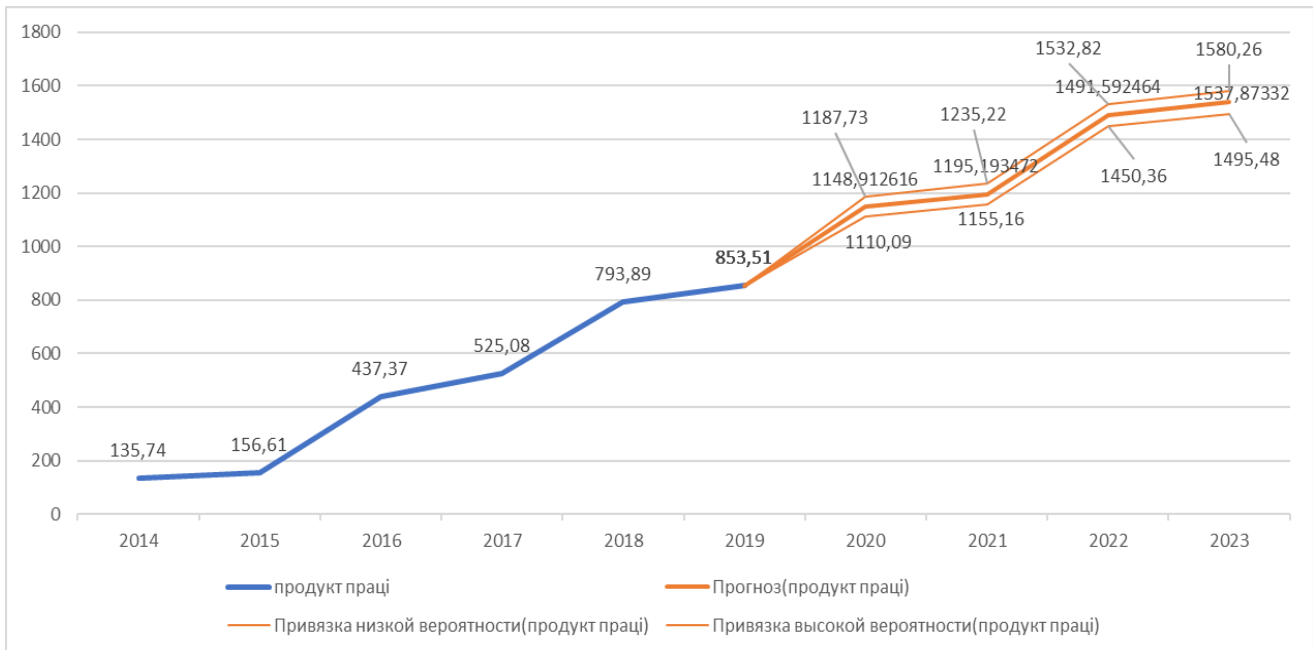


Рисунок 3.6 – Прогноз зростання продуктивності праці ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Проаналізувавши фінансові результати діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2021 р. та 2022 р. можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції в 2021 р. збільшиться, внаслідок цього зміниться собівартість продукції, та при цьому підприємство зможе отримати позитивний фінансовий результат – зростання чистого прибутку до 3254,9 тис. грн., або на 20,14%. А це все є позитивними наслідками впровадження запропонованих у дипломній роботі заходів мотивування персоналу.

Таблиця 3.9

## Елементи операційних витрат на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Назва статті	Значення показника (2022 р.), тис. грн.	Зміна показника через впровадження бонусної програми	Зміна показника через впровадження додаткового пакету соціальних пільг, тис. грн.	Прогнозові значення показника (2020 р.), тис. грн.
Матеріальні затрати	36486			36486
Витрати на оплату праці	2356	537,62	320,38	3214
Відрахування на соціальні заходи	560			560
Амортизація	375			375
Інші операційні витрати	375			375
Разом	40552			40450

Таблиця 3.10

## Порівняльна таблиця зміни фінансових результатів підприємства після впровадження рекомендованих заходів

Стаття	Значення 2022 р.	Значення 2021р.(прогноз)
Чистий дохід від реалізації продукції	42076	46283,6
Собівартість реалізованої продукції	36529	40181,9
Валовий прибуток	5547	6101,7
Інші операційні доходи	159	174,9
Інші операційні витрати	775	852,5
Адміністративні витрати	1752	1927,2
Витрати на збут	1496	1645,6
Фінансовий результат від операційної діяльності(прибуток)	1683	1851,3
Інші витрати	-	-
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	1878	2065,8
Витрати з податку на прибуток	-403	-60,5
Чистий прибуток (збиток)	1475	1622,5

Зробивши аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2022 та 2021 р.р. можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції у 2021 році збільшиться, внаслідок цього відбудеться зміна собівартості продукції, а також при цьому підприємство зможе отримати позитивний фінансовий результат – зростання чистого прибутку до 1622тис. грн., або на 10,1.

Для більш чіткого відображення змін чистого фінансового результату

ми будемо схему.

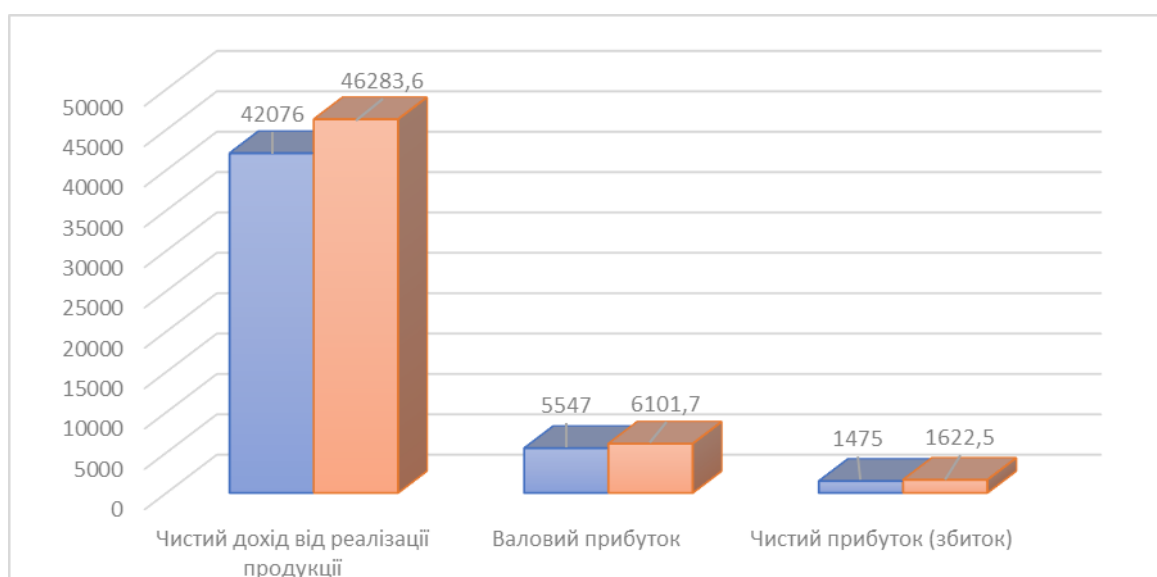


Рисунок 3.7 – Основні фінансові показники ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» прогнольні дані на 2021 р та за 2022 рік та.

Можна зробити висновок, що цей метод буде ефективним. Більше того, фонд базової заробітної плати не зменшується, працівники отримують однакову заробітну плату та премії за виконання додаткових завдань й цілей, що, у власну чергу, призводить до підвищення ефективності праці та продуктивності праці.

Тож можна зробити висновок, що витрати ПрАТ «Прилуцький м'ясопереробний комбінат», унаслідок впровадження системи КП, нормалізуються. За такою системою кожен працівник знає, що йому потрібно зробити, аби отримати бонус.

Незважаючи на труднощі впровадження систем мотивації, пов'язаних з різними показниками, пов'язаними з кінцевим результатом, вони все більше використовуються в компаніях. Це свідчить про їх ефективність.

Значення матеріальних стимулів зростає, якщо рівень забезпеченості працівників підприємств низький і, навпаки, знижується в разі істотного перевищення його середніх значень. Найчастіше матеріальні стимули пов'язуються з результатами праці окремого працівника, групи чи організації загалом. Заохочення працівників для досягнення цілей усього підприємства

одержало досить значне поширення у світовій практиці у виді виплат річних премій усьому персоналу. Водночас оплата за результатами праці вимагає розробки методів його кількісної та якісної оцінки, що в ряді випадків пов'язано з великими труднощами [6, с. 86].

Як вже зазначалося, гроші, безумовно, є могутнім стимулом до праці. Однак варто мати на увазі, що люди сильно відрізняються за своїм ставленням до грошей, за своєю сприйнятливістю до цього виду стимулів (грошовий фактор становить лише 40% усієї системи мотивації, а її більшу частину займає нематеріальна мотивація [8, с. 55]). Крім того, найбільшою проблемою щодо грошових заохочень є те, що грошова мотивація за своєю природою є насичуваною і людина швидко звикає до нового, більш високого рівня оплати. Той рівень оплати, що ще вчора мотивував його на високу робочу віддачу, незабаром стає звичним і втрачає свою спонукальну силу. Таким чином, розроблення дієвих методів мотивації персоналу на промислових підприємствах, які повинні поєднувати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання працівників, може забезпечити ефективне зростання продуктивності праці на підприємстві та задовільнити власні економічні та нематеріальні потреби персоналу.

Отже, результати проведеного дослідження дали підстави запропонувати економічні та нематеріальні методи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві, які покликані забезпечити зростання продуктивності праці персоналу підприємства з метою досягнення поставлених стратегічних цілей та дозволять отримати такі можливості: забезпечення на підприємстві клімату взаємної довіри, поваги і підтримки; сприяння залученню співробітників до прийняття рішень; встановлення чітких цілей і завдань, а також справедливих норм навантаження; зазначення компенсації та винагороди за конкретну роботу; компенсування витрат зусиль співробітників на основі оцінки їх внеску в результати роботи підприємства; підвищення заробітної плати та премій післязакінчення поставленої роботи та інше.

### Висновки до 3 розділу

Успішність підприємницької діяльності, досягнення цілей організації та якість наданих товарів чи послуг багато в чому залежать від ефективності роботи з управління людськими ресурсами. Пошук та підбір персоналу – це продовження кадрової політики, що впроваджується компанією, і один із ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаний майже з усіма основними напрямками роботи в цій галузі. На нашу думку, головну увагу в галузі управління персоналом в сучасних умовах підприємства необхідно, перш за все, звернути увагу на питання відбору висококваліфікованих кадрів. Адже без цього неможливо закріпитися на ринку, а тим більше досягти завоювання більшої частки ринку.

Компанія повинна активізувати власні зусилля у таких сферах роботи з персоналом: планування персоналу; аналіз роботи, нормування праці та оцінка результативності; система стимулювання; організаційна культура; система заходів щодо адаптації нових працівників до роботи в організації та до робочої сили та навчання.

На досліджуваному підприємстві не існує політики управління трудовим потенціалом як цілісної кадрової стратегії, що поєднує різні форми роботи з персоналом, стиль її здійснення на підприємстві та плани використання праці. Пропонується змінити структуру кадрової служби, а саме відділу кадрів ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» для підвищення ефективності політики управління персоналом, роботи кадрової служби в цілому, підвищення продуктивності праці та зменшення плинності кадрів. Ця зміна переслідує мету вдосконалення роботи з персоналом – це якісне обслуговування персоналу фахівцями з управління персоналом, які можуть успішно вирішувати широке коло питань підприємства та активно використовувати сучасну інформаційно-технічну базу.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Суттєве протиріччя між мотивацією трудової діяльності та розвитком економіки України пояснюється наявністю об'єктивної потреби суспільства у формуванні принципово нової мотиваційної теорії, заснованої на економічній свободі, особистій самореалізації свого трудового потенціалу та відсутність умов для їх здійснення. Для забезпечення економічного зростання необхідно розробити таку мотиваційну теорію, яка зможе більш адекватно відобразити питання мотивації праці людини.

У дипломній роботі розглядається необхідність системи мотивації трудової діяльності на підприємстві з метою ефективного використання трудових ресурсів. У сучасних умовах в Україні на сучасному етапі її розвитку проблема мотивації та особистісного стимулювання набула важливого значення, оскільки вирішення проблем, що стоять перед суспільством, можливі лише за умови створення відповідної мотиваційної бази, яка може мотивувати працівників ефективно працювати.

Трудова мотивація характеризує важливий вид управлінської діяльності – об'єктивно необхідний тип стосунків між людьми як поле прояву сутності управління. Він нерозривно пов'язаний з розвитком підприємства і повинен бути спрямований на повну реалізацію можливостей працівника. Функція мотивації, як комплекс усіх управлінських функцій, сприяє реалізації цілей і завдань, що виникають для підприємства. Його складність полягає в тому, що головний герой – це працівник зі своїми потребами, задоволення якого є рушійною силою в процесі його діяльності, свідомої чи несвідомої поведінки. Тому, в механізмі трудової мотивації найбільш яскраво проявляються особисті потреби, оскільки вони безпосередньо пов'язані з життям особистості.

Для успішного вирішення комплексу завдань для досягнення працівниками засобів, необхідних для задоволення їх потреб, на підприємствах слід побудувати гнучкі механізми управління діяльністю



колективів. Такі механізми повинні формуватися з урахуванням адаптивних підходів, виправданих відповідно до теорій мотивації до праці, теорій управління персоналом. Принципові особливості цих підходів повинні враховувати різницю економічних відносин в Україні, зокрема, створення мотиваційного механізму для більш ефективної роботи колективів, їх окремих членів, навіть в умовах низької заробітної плати, затримок їх виплати, та відсутність коштів громадського споживання.

Теорії мотивації дозволяють керівнику вибудувати стратегію та тактику впливу на підлеглих, орієнтуючись на конкретні умови роботи організації та особливості індивідуальної поведінки його персоналу. Серед різних стимулів, які спонукають працівника працювати краще, немає універсальних. Люди по-різному реагують на різні подразники. Людина звикає до них і перестає реагувати, бо керівник повинен мати арсенал мотиваційних засобів і постійно оновлювати його, тобто створювати мотиваційне поле для працівників. Ефективно продумана робота повинна створювати внутрішню мотивацію, почуття особистого внеску.

У дипломній роботі доведена необхідність побудови ефективної системи мотивації, яка б максимально задовольняла потреби працівників різних функціональних підрозділів. Дійсно, матеріальна та нематеріальна мотивація повинні бути однаково представлені в системі мотивації. Вага кожної з них змінюється не кількісно, а якісно. Ось чому кадрові служби та відділи кадрів повинні стежити за динамікою цих змін. Розвиток системи мотивації залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: економічної ситуації в регіоні, країні, світі, характеру виробництва та особливостей галузі, фінансового стану підприємства, умов праці, освітнього, професійного, вікового, гендерного складу працівників, їх посад, характеру, життєвих потреб тощо.

Оскільки підприємство, його персонал та економічна ситуація змінюються, системи мотивації та стимулювання повинні бути досить гнучкими та адаптуватися відповідно до результатів моніторингу. Система

методів мотивації праці для персоналу підприємства повинна постійно розроблятися, підтримуватися, коригуватися та збільшуватися відповідно до потреб підприємства та працівників на основі розробки вимірювальної системи, системного підходу та прийняття врахування інтересів усіх груп їх носіїв. Тому необхідно постійно оцінювати складові системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства та стежити за їх змінами. Сучасні тенденції доводять той факт, що працівник стає все більш вимогливим, приділяє все більше уваги методам нематеріальної мотивації праці, а саме гуманізації праці, соціальним гарантіям, навчанню та кар'єрному зростанню в межах підприємства. Цей факт підтверджує досвід провідних іноземних та вітчизняних підприємств: пріоритетними напрямками є розробка механізмів мотивації, таких як: 1) навчання та розвиток персоналу; 2) систематичне оцінювання працівників та сертифікація; 3) розвиток засобів нематеріальної мотивації та нетрадиційного підходу до виплати винагороди.

Проаналізувавши методи матеріальної та нематеріальної мотивації, у механізмі мотиваційного управління було виявлено такі недоліки: 1) відсутність єдиної прозорої системи матеріального стимулювання персоналу, відсутність положень про премії; 2) відсутність чітких посадових інструкцій та інструкцій департаментів, і як наслідок, немає чіткого розподілу обов'язків; 3) ігнорування психологічної підготовки; 4) недостатньо сформована корпоративна культура; 5) відсутність моніторингу мотиваційного потенціалу працівників, оцінки персоналу; 6) використання делегування лише як необхідний крок, а не як мотиваційний інструмент.

Таким чином, система управління персоналом на підприємстві потребує суттєвого вдосконалення шляхом побудови раціональної концепції організації роботи з персоналом та оновлення правової та організаційної бази нормативної документації, яка повинна визначати кадрову політику ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».

Отже, модель управління підприємством ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» повинна включати механізм ефективної трудової мотивації,

який би дозволив поєднувати стратегічну мету організації з потребами та інтересами працівників, взаємозв'язуючи різні форми стимулювання зі складністю та продуктивністю праці, об'єктивно оцінюючи працездатність, знання, досвід та можливості працівників, створюючи умови для реалізації та розвитку трудового потенціалу персоналу, систему гнучкої адаптації працівників до ринкових умов, доведення інтересів підприємство з інтересами працівників і навпаки.

Отже, суть системи мотивації та стимулювання на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» полягає у розробці системи мотивації та стимулювання праці, яка найкраще відповідає б усім потребам працівника та зацікавила його для досягнення кращих результатів. Ця система включає оплату праці, створення нормальних умов для відтворення енергії праці, праці, тобто забезпечення працівника медичними послугами, освітою тощо. Реалізація запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління підвищить інтерес працівників до їх праці та ефективності всієї системи мотивації та стимулювання праці та управління підприємством в цілому.

Запропонований метод підвищення мотивації праці буде ефективним. А фонд базової зарплати не зменшується, робітники отримують однакову зарплату та премії за виконання додаткових завдань і поставлених цілей, у свою чергу призводить до підвищення ефективності та продуктивності праці.

Незважаючи на труднощі впровадження систем мотивації, пов'язаних з різними показниками кінцевих результатів, вони все частіше використовуються в компаніях. Це говорить про їх ефективність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.
2. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
3. Богиня Д.П. Основи економіки праці : навч. посібн.. К.: Вид-во "Знання-Прес". 2000. 313 с.
4. Вечера С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4431>
5. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура : монографія. Дрогобич : Вид-во "Вимір". 2006. 376 с.
6. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2020. Вип. 16(1). С. 65-68.
7. І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : <http://www.nbuiv.gov.ua>
8. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.
9. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. №4. С.32-36.
10. Дмитренко Г. А., Шарапратова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. К., МАУП. 2002. 321с.
11. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент

ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.607 с.

12. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ.навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації) : У 3. т. К. : Європейський ун-т. 2002 . Т. 2. [Б. м.] : [б.в.]. 640 с.

13. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21 (5). С. 368–372.

14. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.

15. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. Вісник НУ ДПС України. 2010. № 2. URL : [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/EcoNomics/6\\_56683.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/EcoNomics/6_56683.doc.htm).

16. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. Економіка і регіон ПолтНТУ. 2012. № 5. 36с.

17. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 1. URL : [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2021\\_1\\_218\\_234.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2021_1_218_234.pdf)

18. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С.192-196.

19. Колот А.М. Мотивація персоналу. К. : Вид-во КНЕУ 2006. 340 с.

20. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного

університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2014. № 2. С. 237-244.

21. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія. Тернопіль: ТНЕУ. 2011. 304с.
22. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>
23. Мірошніченко А. Облік та аудит заробітної плати на підприємстві. URL : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3253>
24. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотиватики як науки про мотивацію праці. Україна: аспекти праці. 2013. №3. С. 38–42.
25. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу. Спецпроекти. URL : <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa>
26. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. Економіка АПК : міжнар. наук.-виробн. журнал. 2008. № 4. С.149-157.
27. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. Економіка. Управління. Інновації. 2014. №1 URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2014\\_1\\_90.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_90.pdf).
28. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2021. № 4 (82). С. 98-102.
29. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. 2015. №5((167)). С.257-26
30. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. / Редкол.: С.

В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.